

# Profit sharing i dioničke opcije u funkciji grupnih poticajnih sustava nagrađivanja

---

Ister, Saša

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:095278>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-30**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni)

**Saša Ister**

**Profit sharing i dioničke opcije u funkciji grupnih  
poticajnih sustava nagrađivanja**

**Diplomski rad**

Zadar, 2019.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Diplomski sveučilišni studij menadžmenta (jednopedmetni)

**Profit sharing i dioničke opcije u funkciji grupnih  
poticajnih sustava nagrađivanja**

Diplomski rad

Student/ica:

Saša Ister

Mentor/ica:

doc. dr.sc. Berislav Bolfek

Zadar, 2019.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Saša Ister**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Profit sharing i dioničke opcije u funkciji grupnih pooticajnih sustava nagrađivanja** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 30. siječanj 2019.

**Sažetak:**

Suvremeno tržište danas zahtjeva od poduzeća da maksimizira učinak svih dostupnih „alata“ kako bi bila što konkurentnija. U tom pogledu ljudski kapital predstavlja snažan alat poduzeća te ako se dizajnira pravilan stimulacijski sustav nagrađivanja, može biti temelj prevage poduzeća na tržištu. Menadžment poduzeća mora procijeniti koji su to motivacijski faktori i potrebe postojećeg ljudskog kapitala, kako bi uspješno dizajnirali stimulirajuću radnu okolinu kojom će omogućiti zaposlenicima ostvarenje punog radnog potencijala. Tradicionalni sustavi nagrađivanja ne pridonose potrebite efekte razvoju korporativne atmosfere i lojalnosti zaposlenika, stoga poduzeća sve češće okreću grupnim ili timskim sustavima. Veliki financijski nesrazmjer između vlasnika i zaposlenih, slabljenjem građanstva, poremećeni makroekonomski i mikroekonomski indikatori te problem staginflacije razlog su prihvaćanja profit sharing modela kao forme varijabilnog plaćanja. Implementacija profit sharing modela utječe na radni učinak zaposlenih, bolje radne vještine i efektivnost i efikasnost poduzeća. Studije rađene u Velikoj Britaniji dokazuju da poduzeća koja imaju profit sharing sustav produktivnija za više od 6%, te isto tako studije na primjerima Francuske i Njemačke pokazuju pozitivnu korelaciju između produktivnosti i porastom profita. U Hrvatskoj samo nešto manje od 20% poduzeća koristi profit sharing, dok ESOP programe sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu poduzeća samo 3% što je ispod razine prosjeka Europske Unije. Isto tako dioničarstvo zaposlenih nije dostiglo stupanj razvijenosti kao u nekim zapadnim zemljama ponajviše što se dioničarstvo zaposlenih koristilo kao model privatizacije poduzeća, podalje od ideje nagrađivanja zaposlenih kao što je to bio slučaj u razvijenim ekonomijama. Kako bi se potakla šira primjena ovih modela, nacionalne vlasti u vidu porezni i socijalnih beneficije, moraju stvoriti jedinstveni stimulirajući zakonodavni okvir.

**Ključne riječi:** motivacija, grupni sustavi nagrađivanja, dioničarstvo, profit sharing, ESOP

**Abstract:**

**Profit Sharing and Stock Options in Function of Incentive Group Based Rewards**

The modern market today requires companies to maximize the impact of all available "tools" in order to be as competitive as possible. In this respect, human capital is a powerful tool for companies, and if a proper incentive system is designed, it can be the foundation of overtaking the market. Management of an enterprise must assess the motivational factors and the needs of existing human capital to successfully design a stimulating work environment that will enable employees to realize their full potential. Traditional rewarding systems do not contribute to the necessary effects for the development of corporate atmosphere and employee loyalty, so companies are increasingly turning to group or team systems. The large financial disparity between owners and employees, the weakening of the bourgeoisie, the distorted macroeconomic and microeconomic indicators, and the problem of stagflation are the reasons for accepting the profit-sharing plan as a form of variable payment. The implementation of the profit-sharing plan affects the employee's work performance, better working skills and the efficiency, and efficiency of the company. Studies in Great Britain show that companies with profit-sharing system are more productive for over 6%, and studies in France and Germany show a positive correlation between productivity and profit growth. In Croatia, only slightly less than 20% of companies use profit-sharing as group incentive systems, while ESOP programs of employee owned participation only 3%, which is below the European Union average. Also, the stock ownership of employees has not reached the level of development as in some Western countries. The reason for this is that employee stock ownership was used as a model for privatization of companies, away from the remuneration of employees as was the case in developed economies. In order to encourage greater application of these models, national authorities, in terms of tax and social benefits, have to create a unique stimulating legislative framework.

**Key words:** Motivation, Group Incentive Based Rewards, Shareholding, Profit Sharing, ESOP

## Sadržaj:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. MOTIVACIJSKI FAKTOR NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA</b> .....	3
2.1 Sadržajne teorije motivacije.....	5
2.2 Procesne teorije motivacije .....	7
<b>3. MATERIJALNI I NEMATERIJALNI SUSTAVI NAGRAĐIVANJA</b> .....	10
3.1 Materijalni sustavi nagrađivanja .....	11
3.2 Nematerijalni sustavi nagrađivanja .....	12
<b>4. GRUPNI POTICAJNI SUSTAVI NAGRAĐIVANJA</b> .....	15
4.1 Sudjelovanje zaposlenika u profitu („ <i>profit sharing</i> “) .....	18
4.1.1. Teorijski koncept profit sharing-a.....	18
4.1.2. Određenje i ciljevi implementacije profit sharinga.....	21
4.1.3. Prednosti i nedostaci profit sharing-a.....	22
4.1.4. Pristup Europske Unije financijskoj participaciju zaposlenika .....	24
4.2 Sudjelovanje zaposlenika u dobiti (engl. „ <i>gainsharing</i> “) .....	26
4.3 Dioničarstvo zaposlenih.....	27
4.3.1. ESOP program sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu .....	30
4.3.2. Dioničke opcije .....	36
4.4. Primjena profit share modela u poduzećima.....	37
4.4.1. Profit sharing model - primjer Chrysler .....	38
4.4.2. Primjena profit sharing-a i ESOP programa u Huawei-u.....	40
<b>5. KOMPARATIVNA ANALIZA PARTICIPACIJE PROFIT SHARING I ESOP MODELA NA RAZINI EUROPSKE UNIJE I REPUBLIKE HRVATSKE</b> .....	43
5.1. Analiza participacije profit sharing u Europi i Hrvatskoj.....	43
5.2. Analiza ESOP participacije u Europskoj Uniji i Hrvatskoj .....	47
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	49
<b>LITERATURA</b> .....	51
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	59

## 1. UVOD

U ovom radu naglasak će se staviti na grupne stimulativne sustave nagrađivanja te će se definirati problematika zadovoljstva i motivacije zaposlenika kroz sudjelovanje u profitu ili vlasništvu poduzeća. Teoretskim pristupom obradit će se pojmovi kao što su profit sharing i ESOP te će se analizirati primjena istih na razini Europske Unije kao i u Republici Hrvatskoj.

U terminima suvremenog poslovanja važan je svaki aspekt poslovanja i organizacijskog dizajna kako bi se stekla konkurentna prednost. Grupni poticajni sustavi alternativni su model stimulirana zaposlenika te u ovom radu želi se istražiti da li ovakvi modeli utječu na poboljšanje financijskih rezultata te povećanje produktivnost i fleksibilnosti poduzeća. Isto tako želi se identificirati koje su to zapreke relativno niske primjene profit sharing i ESOP modela.

Osnovni i glavni ciljevi rada su istražiti i definirati problematiku profit sharing-a te ESOP modela. Istražiti potencijalne prednosti koja mogu poduzeća postići koristeći neki od stimulirajućih grupnih sustava nagrađivanja zaposlenika. Osim tih varijabli, svrha je analizirati uspješne modele u određenim poduzećima i utvrditi njihov utjecaj na uspješnost poslovanja.

U uvodnom dijelu prikazan je problem i predmet istraživanja, ciljevi i svrha kao i struktura rada provedenog istraživanja. U drugom poglavlju biti će pobliže objašnjeni motivacijski faktori nagrađivanja zaposlenika. Teorijske pretpostavke motivacije i vrste motivacije koje utječu na motivaciju zaposlenika. U trećem poglavlju obrađuju se materijalni i nematerijalni sustavi nagrađivanja. Pojasniti će pojedine vrste materijalnih i nematerijalnih sustava te kako utječu na motivaciju zaposlenika te radnu uspješnost. U četvrtom poglavlju objasniti će se tipovi grupnih poticajnih sustava. Utvrditi će se kako pojedini tipovi (profit sharing i ESOP) utječu na zaposlenike kao i na produktivnost poduzeća. Također analizirati će se praktični primjeri uspješne implementacije profit sharing te ESOP modela na Huawei i Chrysler poduzećima. U petom poglavlju



analizirati će se participacija profit sharing-a i ESOP-a na razini EU kao i u Republici Hrvatskoj. U zaključku rada, na temelju teoretskih osnova i provedenom analizom, sintetiziraju se rezultati istraživanja profit sharing-a i ESOP-a. Nastoje opisati rezultati provedeni analizom te prikazati zaključna razmatranja cjelokupnog rada.

## 2. MOTIVACIJSKI FAKTOR NAGRAĐIVANJA ZAPOSLENIKA

Fenomen motiviranosti ili motivacije nije samo predmet istraživanja ekonomista, već objedinjuje multidisciplinarni pristup razumijevanju pokretačkih sila ljudi. Razlog tome je nemogućnost egzaktno procijeniti koji to skup djelotvornih snaga unutar pojedinca kao i izvan njega, utječe na određene oblike ponašanja. Upravo zato što je motivacija unutarnji poticaj svakog individualca, bila je predmet istraživanja društvenih znanosti, prije svega psihologije (*biheviorizam*). No danas znanosti poput sociologije i komunikologije pridonijele su u novim pogledima na aspekte motivacije zaposlenika, kao i općenito ljudi.

Daft (2008) navedeno u Brnad (2016, p.110) „motivaciju definira kao sile izvan ili unutar pojedinca koje pobuđuju entuzijazam i upornost u poduzimanju određene aktivnosti. Motivacija se često opisuje kao psihološki proces te promatra kao lančana reakcija koja polazi od nezadovoljene potrebe koja stvara napetost i potiče određeno ponašanje ili djelovanje kojim će potreba biti zadovoljena, što onda vodi smanjenju napetost.“

Danas, važnost shvaćanja „aktivnosti“ koje je potrebno poduzeti kako bi poduzeća bila što uspješnija i zaposlenici što produktivniji i motiviraniji, ne okupira samo menadžment ljudskih resursa nego je i tema oko koje se vode mnoge znanstveno-gospodarske diskusije. Sve više se pridaje pažnja kohezijskom pristupu cjelokupnom ljudskom kapitalu poduzeća kako bi se postigli zajednički interesi zaposlenika i interesi poduzeća. Konkurentska zasićenost koja vlada na tržištu, razlog je uspostavljanju različitih motivacijsko poticajnih sustava nagrađivanja, kako bi se postigli što uspješniji rezultati poduzeća, kao i zadovoljstvo samih zaposlenika.

Prema Sikavici et al. (2008, p. 562) „motivacijskim sustavom smatraju se sveukupni motivacijski faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se sustavno i svjesno ugrađuju unutar radne i organizacijske strukture upravo zbog motiviranja zaposlenih (Slika1).“

Slika 1 Ciljevi i funkcije motivacijskih sustava



Izvor: Sikavica et al. (2008, p. 562)

Važno je identificirati faktore koji utječu na motiviranost zaposlenika te razumijevanje radne motivacije kako bi poduzeće razvilo adekvatan sustav nagrađivanja u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva. Jovanović i Božilović (2017, p. 117-118) navode kako motivaciju određuju 3 faktora:

- Osobne ili individualne karakteristike – označuju interese, stavove i vrijednosti pojedinca; S obzirom da je svaki pojedinac individualna ove karakteristike su različite od osobe do osobe. Motivi mogu biti različiti, neke motivira financijski aspekt, pojedine izazov težine zadataka, stabilnost i sigurnost posla itd.
- Osobine posla – važno je karakteristike posla uskladiti s individualnim interesima. Ovu skupinu faktora određuje različitost i zanimljivost posla, vještine, autonomija i slično
- Organizacijska praksa – sadrži karakteristike koje se odnose na sve proceduralne motive u organizaciji, politiku MLJR-a, sustave nagrađivanja.

U nazad više od pola stoljeća snažno su se razvijale različite teorije motivacije čiji je cilj bio objasniti što aktivira i na koji način pobuđuje pojedine oblike ponašanja. U literaturama postoji različita metodologija podjele, no teorije motivacije mogu se svrstati u dvije osnovne skupine: teorije sadržaja i procesne teorije motivacije

## 2.1 Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije bave se utvrđivanjem ljudskih potreba, tj. fokus promatranja je stavljen individualnim potrebama radnog ponašanja. U velikoj mjeri ove teorije zaobilaze vanjske faktore kao što su obilježje posla ili utjecaj radne okoline na motivaciju za rad. Nasuprot, procesne teorije motivacije proučavaju procese motiviranja, ne stavljajući samo naglasak na sadržaj i vrstu motiva i motivatora.

Vjerojatno jedna od najčešće spominjanih teorija je ona Abrahama Maslow-a i njegova teorija hijerarhijskih potreba. Lazibat i Dumčić (2002, p.129) navode kako je Maslow promatrao ljudske potrebe u obliku hijerarhije te da u slučaju kada se jedan skup potreba zadovolji, prestaje biti motivator. Autori navode razine potreba, od onih najnižih ljudskih potreba prema rastućoj važnosti:

1. „Fiziološke potrebe. To su osnovne potrebe za održavanje samog ljudskog života kao što je na primjer hrana, voda, toplina, stanovanje i stan. Maslow je smatrao da sve dok ove potrebe nisu zadovoljene do stupnja nužnog za održanje života, druge potrebe neće motivirati ljude.“
2. „Potrebe za sigurnošću. To su potrebe za sigurnošću od fizičke opasnosti i oslobađanjem od straha gubitka posla, imovine, hrane ili stana.“
3. „Potrebe za povezivanjem ili prihvaćanjem. S obzirom da su ljudi društvena bića imaju potrebu za povezivanjem, za prihvaćanjem od drugih ljudi.“
4. „Potreba za štovanjem. Prema Maslowu, jednom kad ljudi zadovolje svoju potrebu za povezivanjem, nastoje steći štovanje drugih ljudi ali i samopoštovanje. Ova vrsta potreba stvara zadovoljstva kao što su moć, ugled, status i samouvjerenost.
5. „Potreba za samopotvrđivanjem. Maslow ovo smatra najvišom potrebom u svojoj hijerarhiji potreba. To je žudnja da se postigne ono što je netko sposoban postati - da se maksimizira nečiji potencijal i postigne nešto.“

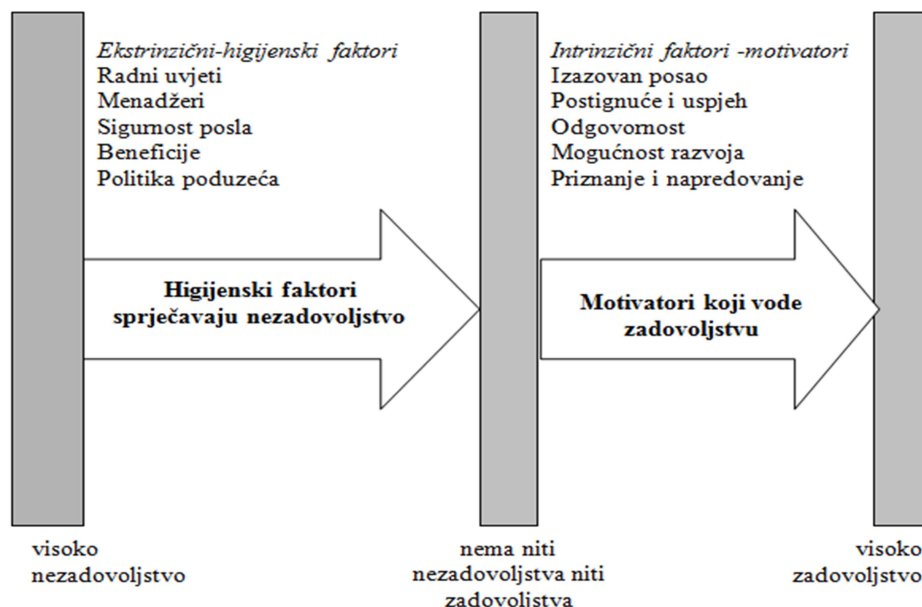
Maslow je smatrao da se potrebe viših razina ne mogu aktivirati ako se prvo ne zadovolje potrebe nižih razina. Isto tako držao je da se ne može „preskočiti“ razina potreba na ljestvici hijerarhije. Primjerice čovjek neće razmišljati o potrebi za prestižom ili ugledom ako je gladan tj. ako potrebe nižih razina nisu zadovoljene.

Kasnije Alderfer je optimizirao Maslowljevju teoriju hijerarhije. On je smatrao kako potrebe viših razina mogu postati motivator iako nisu u cijelosti zadovoljene potrebe nižih razina. Alderfer je Maslowljevju teoriju hijerarhije komprimirao u 3 stupnja potrebe: egzistencijalne potrebe; potrebe povezanosti, potreba za rastom i razvojem ( ERG teorija – engl. *Existence – Relatedness – Growth* )

Prema Bahtijarević-Šiber (1999, p.567) navedeno u Babić (2017, p.9) „razlikuju se tri bitne pretpostavke kod teorije trostupanjske hijerarhije. Jedna je od pretpostavki da zadovoljena potreba može dovesti do daljnjeg motiviranja ponašanja temeljem mehanizma zadovoljenja – progresije. Druga je pretpostavka da frustracija ili neispunjenje potreba višeg reda može rezultirati jačanjem potreba nižeg reda po principu frustracija – regresija. Treća se pretpostavka odnosi na dvosmjerno djelovanje potreba jer se zadovoljenjem jedne kategorije potreba aktiviraju potrebe iz ostalih kategorija.“

S druge strane Herzberg u svojoj „dvo-čimbeničkoj“ ili teoriji dva faktora stavlja naglasak na rad i zadovoljstvo radom. On zamjećuje da se motivacijski faktori mogu kategorizirati u dvije skupine: motivatori i higijenski faktori. Prema Brnad et al. (2016, p. 110-111) „on smatra da se ono što čini zaposlenike zadovoljnim se odnosi na sadržaj posla (postignuće, priznanje, zanimljiv posao, povećana odgovornost, rast i napredovanje). I to su motivatori. S druge strane, faktori koji se odnose na kontekst posla (politika poduzeća i administrativni procesi, nadzor, međuljudski odnosi, radni uvjeti, plaća, status i sigurnost) samo sprečavaju nezadovoljstvo, ali ne potiču na veći angažman zaposlenika. Nazivaju se higijenski faktori. Premda, neka su istraživanja pokazala da se financijska nagrada, priznanje i odgovornost mogu ponašati i kao motivatori i kao higijenski faktori. Motivacijsko-higijenska teorija polazi od intrinzičnih i ekstrinzičnih aspekata posla.“ (Slika 2)

Slika 2. Herzbergova dvo-čimbenička teorija



Izvor: Varga (2011, p.6)

McClellandova teorija motivacije postignuća orijentirana je na intrinzičnu motivaciju, potrebe koje su usko vezane društvenom ili organizacijskom kulturom te čine temeljni obrazac ponašanja kao rezultat stečenih društvenih navika. On prepoznaje tri vrste potreba ljudi: potrebu za postignućem; potrebu za moći; potrebu za povezanošću. Buntak et al. (2013, p.57) navodi kako „pojedinaac s visokom potrebom za moći pridat će veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni samo onda kada su voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha.“

Kod ovih svih navedenih teorija, standardizirana rješenja koja nude autori teško je predvidjeti u praksi. Na menadžmentu predstoji identificirati koje su važne i prioritetne potrebe zaposlenika unutar poduzeća kako bi dizajnirali pogodne materijalne ili pak nematerijalne motivacijske sustave nagrađivanja.

## 2.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije objašnjavaju kako je određeno ponašanje ishod svih procesa misaonog ili svjesnog donošenja odluka te da samo koncept sadržajnih potreba nije

dovoljan za tumačenje zaposlenikove radne motivacije. Činjenica da o tome kako će pojedini ljudi u određenim situacijama reagirati i kakve će odluke donijeti, ovisi o percepciji i privlačnosti cilja te njihovim očekivanjima za postizanjem ili ne postizanjem određenog zadatka.

Najvažnije teorije procesnih faktora su:

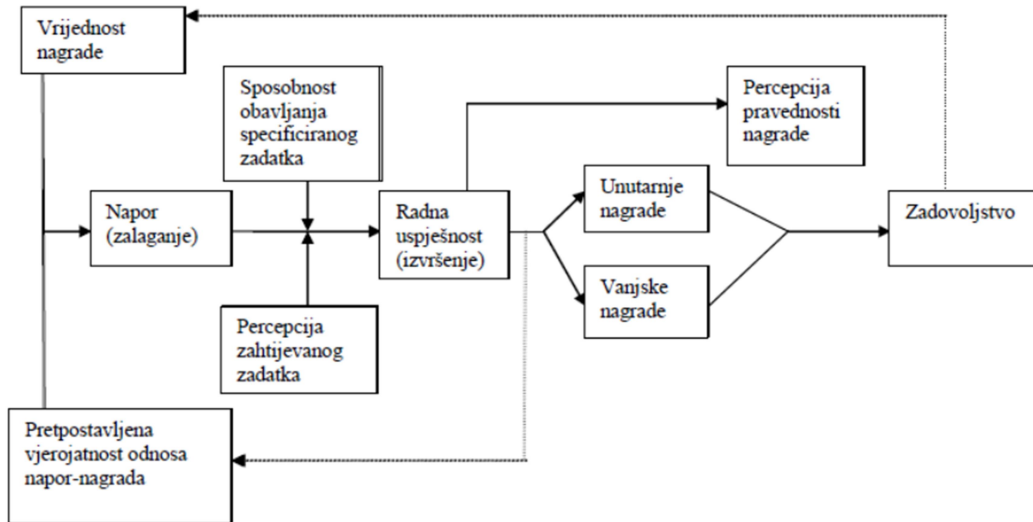
- Teorije očekivanja
- Adamsova teorija pravednosti
- Teorija cilja

Prema Brnad et al. (2016,p.111) „teorija očekivanja Victora Vrooma je trenutno jedno od najšire prihvaćenih objašnjenja motivacije. Polazi od toga da će snaga tendencije da osoba djeluje na određeni način ovisiti o snazi očekivanja da će ta akcija dovesti do određenog rezultata i o privlačnosti rezultata za tu osobu.“ Model očekivanja sastoji se od tri međuzavisne komponente. Prva varijabla je „Valencija“ koja određuje efektivnu orijentaciju prema ishodu. Varijabla može imati pozitivni ili negativni, a u nekim slučajevima indiferentni predznak ovisno o subjektivnom doživljaju osobe na određen ishod. Varijabla „Instrumentalnost“ objašnjava važnost ishoda na pojedinca. Zapravo teži odgovor zašto za pojedine osobe ishod ima određene pozitivne ili negativne rezultate. Posljednja varijabla, varijabla očekivanja determinira da li će vjerojatnost uloženog napora dovesti do traženih rezultata.

Lazibat i Dumičić (2002, p. 132) navode da je „jedna od velikih prednosti Vroomove teorije je to što ona prepoznaje važnost različitih individualnih potreba i motivacija. Stoga, ona ne upada u zamku nekih simplificiranih karakteristika Maslowljeva i Herzbergova pristupa. Vroomova teorija izgleda mnogo realističnija. Uklapa se u koncept harmonije ciljeva: pojedinci imaju osobne ciljeve različite od organizacijskih ciljeva, ali se ti ciljevi mogu uskladiti.“

Porter i Lawler proširili su Vroomov model smatrajući da pojedinci moraju imati vještine potrebne za obavljanje zadataka te pripadajuću percepciju kako taj zadatak obaviti da bi povećani naponi doveli do boljeg radnog učinka. Drže da je motivacija samo jedan od faktora važnih za uspješno obavljanje radnih zadataka. (Slika 3)

Slika 3. Porter Lawlerov model očekivanja



Izvor: Wehrich i Koontz (1998) navedeno u Babić (2017, p.15)

Slijedeća teorija pravednosti zasniva se na percepciji zaposlenika kako doživljavaju nagrade za svoj učinak. Stacey Adams smatra kako svi ljudi imaju tendenciju uspoređivati vlastite napore i rezultate s naporima i rezultatima drugih. Pravednost proizlazi iz usporedbe uloženog i rezultata koje pojedinac postiže prema istim faktorima koji postižu druge osobe te ako postoji u ravnoteži, pojedinac takvu nagradu može smatrati pravednom. Ocijeni li pojedinac da je nagrada pravedna za uloženo i dobiveno, bit će i dalje motiviran i održavati podjednake razine učinka no smatra li nagradu nepravednom, može doći do promjene ponašanja ili promjene percepcije prema sebi ili drugima. U nekim slučajevima kad ocijeni osoba nagradu nepravednom, može promijeniti grupu s kojom se uspoređuje ili čak napustiti cijelu situaciju. Prema Varga (2001, p.160) „Adamsova teorija za razvoj teorije motivacije važna je za menadžment jer ističe važnost percepcija i stavova, a posebno kako zaposlenici percipiraju pravednost u nagrađivanju njihova rada.“



### **3. MATERIJALNI I NEMATERIJALNI SUSTAVI NAGRAĐIVANJA**

U suvremenim terminima upravljanja, ljudski resursi postaju sve značajnija kapitalna vrijednosti za poduzeća te faktor konkurentske prednosti. Motivacija i vrednovanje rada zaposlenika od ključnog je značaja za dugoročnu uspješnost poduzeća. Menadžment poduzeća mora procijeniti sve motivacijske faktore i potrebe ljudskog kapitala kako bi uspješno projektirali odgovarajući sustav nagrađivanja. Gdje su sustavi nagrađivanja stimulirajući, zaposlenici će biti produktivniji i motiviraniji te će znatno utjecati na učinak i uspješnost poduzeća. Bahtijarević-Šiber (1999,p.117) pridodaje da „stimulacija potiče zaposlene na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, a to utječe na efektivnost i efikasnost njihovog rada.“

Galetić (2015) navedeno u Pekas (2016,p.10) smatra da je „motivacija za rad složena pojava te je pogrešno tvrditi da je plaća uvijek i svugdje najmoćniji motivacijski faktor. Tako je jednako pogrešno mišljenje da su uvijek i svugdje nematerijalni motivatori važniji od plaće. Materijalna i nematerijalna nagrada uz sebe vezuje određenu, veću ili manju, motivacijsku snagu koja, ako se realizira u okviru kvalitetnog sustava stimulativnog plaćanja, može doprinijeti povećanju radnog učinka odnosno ostvarenju adekvatne proizvodnosti rada.“

„Sustav nagrađivanja trebao bi uključivati sve ono što zaposlenici u nekom poduzeću smatraju vrijednim, odnosno sve ono za što su zaposlenici spremni uložiti određeni napor. Sve se nagrade mogu podijeliti na one koje imaju određenu financijsku ili materijalnu vrijednost te na one koje imaju nematerijalnu vrijednost.“ Chingos (2004) navedeno u Menčik et al. (2017,p.71)

Iako postoje mnogobrojni motivacijski alati za stimulaciju i nagrađivanje zaposlenika, sve metode mogu se svrstati u dvije osnovne grupe:

1. Materijalne (financijske) kompenzacije ili strategije
2. Nematerijalne (nefinancijske) kompenzacije ili strategije

### 3.1 Materijalni sustavi nagrađivanja

Materijalna motivacija ili sustav financijskih kompenzacijskih mjera, jedna je od osnovnih alata ne kojemu se temelji organizacijska praksa nagrađivanja zaposlenika. Prema Buntak et al. (2013, p.60) „materijalna, odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.“

Ovi sustavi nagrađivanja mogu se sagledati iz perspektive stupnja izravnosti te kao čimbenik dimenzionalnost koju obuhvaća unutar organizacije (Slika 4). Prema razini izravnosti Menčík (2017, p. 79) identificira dvije vrste financijskih kompenzacija:

- „Izravni materijalni dobici – dobivaju se u novcu putem plaće. Dijele se na razini pojedinca i na razini poduzeća. Na razini pojedinca, to je plaća, bonusi, poticaji, naknade za širenje znanja, inovacije i poboljšanja i jednokratne nagrade. Na razini poduzeća radi se o grupnim sustavima stimulacije, primjerice, udio u profitu, vlasništvu, dobiti itd.“

„Neizravni materijalni dobici – stječu se samim zapošljavanjem u poduzeću, primjerice, mirovinsko i zdravstveno osiguranje, stipendije, godišnji odmori, slobodni dani, rekreacije i sl.“

Slika 4 Klasifikacija materijalnih kompenzacija

		<b>IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>	<b>NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE</b>
<b>RAZINA</b>	<b>POJEDINAC</b>	- plaća - bonusi i poticaji - naknade za inovacije i poboljšanja - naknade za širenje znanja i fleksibilnost - bonusi	- stipendije - studijska putovanja - specijalizacije - plaćene odsutnosti i slobodni dani - automobil kompanije - menadžerske beneficije
	<b>PODUZEĆE</b>	- bonusi vezani uz rezultate i dobitak - udio u profit - udio u vlasništvo	- mirovinsko osiguranje - zdravstvena zaštita - životna i druga osiguranja - naknade za nezaposlenost - obrazovanje - godišnji odmori - skrb o djeci

Izvor: Buntak (2013, p.60)

Drugi modalitet materijalnih kompenzacija određen je razinom obuhvata izravnih i neizravnih. Obuhvat djelovanja materijalnih kompenzacija podijeljen je u dvije kategorije:

- financijske materijalne kompenzacije koje se odnose na pojedinačni radni uspjeh
- financijske materijalne kompenzacije na cjelokupnoj razini organizacije

Menčik (2017, p.80) objašnjava da „izravni materijalni dobici dijele se na dobitke na razini pojedinca i na dobitke na razini poduzeća. Na razini pojedinca riječ je o plaći, poticajima i jednokratnim nagradama. Plaća je važna za individualnu motivaciju. Ona se treba sastojati od fiksnog dijela i varijabilnog dijela koji ovisi o radnoj uspješnosti djelatnika. Na plaće se dodaju poticaji koji su vezani za doprinose, primjerice, bonusi za doprinos povećanju kvalitete, odnos prema klijentima, širenje znanja, prijedlozi za inovacije.“Karakteristika ove kategorije nagrađivanja su kratkoročni, većinom jednokratni financijski poticaji, gdje individua kada ostvari zacrtan cilj dobije primjernu stimulacijsku financijsku nagradu. Važno je da su jasno definirane karakteristike nagrada prije početka obavljanja posla kako bi zaposlenik bio što motiviraniji i produktivniji u radnom učinku.

Druga kategorija objedinjuje sustave nagrađivanja na razini cijelog poduzeća gdje se zaposlenici nagrađuju ovisno o ostvarenom profitu i poslovnim rezultatima poduzeća. Postoje nekoliko opcija participacije zaposlenika u profitu, jedno je varijabilno nagrađivanje zaposlenika kroz ugovorene profit sharing sheme izravnom financijskom participacijom ili dugoročnijem modelu dioničarstva zaposlenih. Više u ovim modelima participacije biti će prikazano u slijedećim poglavljima.

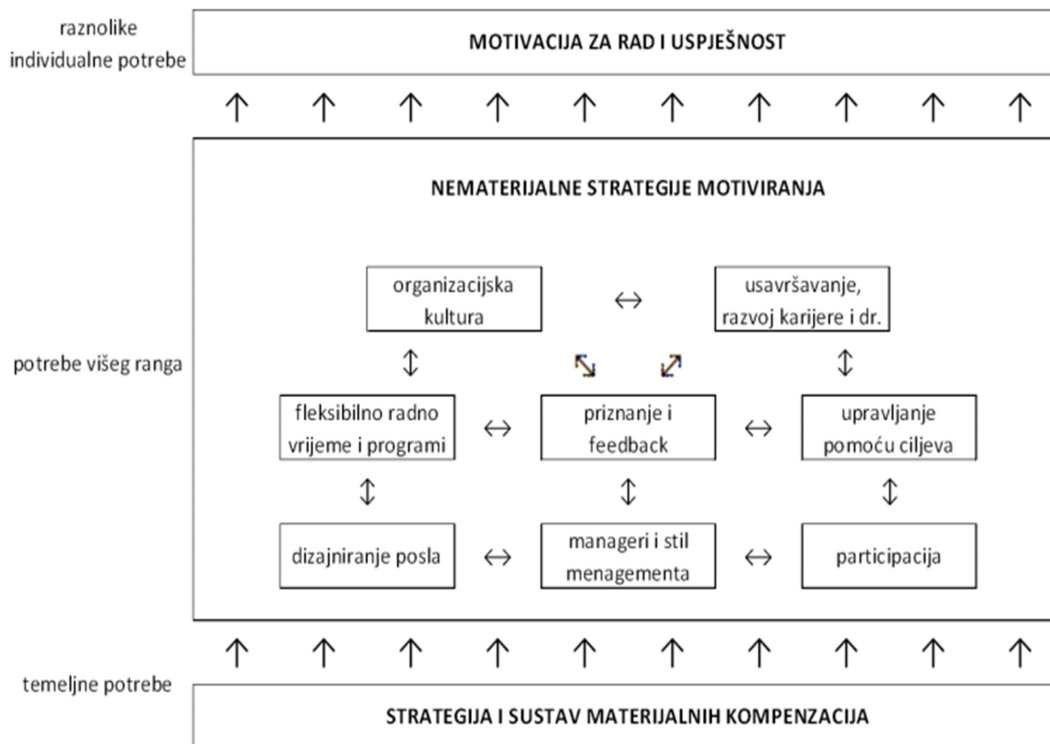
Materijalne kompenzacije zasigurno su važne, no potrebno je stalno nadograđivati motivacijske utjecaje kako bi oni dosegli potencijal. Prikladno financijsko nadgrađivanje čini temelj ali nije uvjet za raznovrsno ponašanje u poduzeću.

### **3.2 Nematerijalni sustavi nagrađivanja**

Nematerijalni sustavi nagrađivanja smatraju se nefinancijskim motivatorima zaposlenika. Nematerijalne kompenzacije služe kao potpora financijsko orijentiranih kompenzacija, a služe za obogaćivanje posla i radne okoline. Kao što je napomenuto

već, financijske kompenzacije važan su alat nagrađivanja i motivacijski faktor zaposlenika, no kako bi se iskoristio potpuni potencijal važno je zadovoljiti potrebe višeg ranga u vidu paketa nematerijalnih kompenzacija. „Nematerijalni poticaji za rad zadovoljavaju raznovrsne potrebe ljudi u poduzeću. Kako bi se zaposlenici što bolje motivirali, primjenjuju se različite nematerijalne strategije kao što je dizajniranje posla, stila menadžmenta participacije zaposlenika, upravljanja pomoću ciljeva, fleksibilni oblici radnog vremena, usavršavanje i razvoj karijere i slično (Slika5).“ Menčik et al. (2017,p. 81)

Slika 5. Prikaz nematerijalnih kompenzacija



Izvor: Bahtijerević-Šiber (1999, p. 668)

Bahtijarević-Šiber (1999, p.669) pojašnjava najvažnije faktore nematerijalnih kompenzacija:

- *Dizajniranje posla* – „predstavlja ključni faktor individualne motivacije, a za mnoge predstavlja središnju i najvažniju aktivnost. To je proces kojim seutvrđuje sadržaj posla, njegove funkcije te socijalni odnosi na poslu s

namjerom postizanja organizacijskih ciljeva i zadovoljavanja individualnih potreba.“

- *Stil menadžmenta* - „menadžeri zbog svog stalnog komuniciranja usmjeruju na ponašanje zaposlenih te utječu na njihovo motiviranje. Njihov je temeljni zadatak motiviranje jer moraju osigurati uspješno obavljanje zadataka i ciljeva organizacije kroz kvalitetan rad zaposlenika.“
- *Participacija*–„označava stupanj sudjelovanja zaposlenih u procesima odlučivanja o bitnim područjima rada i djelovanja organizacije. Participacija ima za cilj podizanje motivacije zaposlenika, poticanje i upotrebu ukupnih ljudskih potencijala, poboljšanje kvalitete odluka, podizanje kvalitete radnog života te povećanje ukupne uspješnosti organizacije.“
- *Upravljanje pomoću ciljeva* – „označava pristup kojim se kroz suradnju i participaciju svih zainteresiranih postavljaju ciljevi organizacije i pojedinca kao temelj za utvrđivanje planova aktivnosti za njihovo ostvarivanje i nagrađivanje uspješnosti.“
- *Fleksibilno radno vrijeme*–„djelotvoran način motiviranja jer je usmjeren na veće usklađivanje osobnih i radnih potreba te povećanje kontrole nad vlastitim radom i životom.“
- *Priznanje i dobra povratna veza* – „priznanje predstavlja najveću motivaciju na osobnom i profesionalnom području. Povratna informacija označava davanje informacija pojedincima o tome kako dobro rade, a funkcija joj je da poveća motivaciju i samopouzdanje, omogući profesionalni razvoj, pojasni standarde uspješnost.“

Navedeni faktori utječu na socijalne i psihološke potrebe zaposlenika, razvijaju znanja kreativnost i kao takvi znatno utječu na motivacijski aspekt zaposlenika i samu efikasnost poduzeća. Suvremena poduzeća podilaze kombiniranju materijalni i nematerijalnih motivatora zaposlenika kako bi radna motivacija i zadovoljstvo zaposlenika što izraženiji. Zadovoljni i motivirani zaposlenici ključ su dugoročne uspješnosti svakog poduzeća.

#### **4. GRUPNI POTICAJNI SUSTAVI NAGRAĐIVANJA**

Trend suvremene ekonomije zasnovane na znanju jest rastuća važnost ljudskog i intelektualnog kapitala u odnosu na fizički. Za stvaranje znanja i za stvaranje konkurentske prednosti presudni su različiti oblici ljudskih talenata ključnih za određene industrije. Sve se više pažnje pridaje različitim novim alternativnim sustavima nagrađivanja, kao što je sudjelovanje zaposlenih u uspjehu (npr. gainsharing, profitsharing) i vlasništvu kompanije, u što ulaze i programi dioničarstva zaposlenih.

Grupni poticajni sustavi nagrađivanja mogu imati različite aspekte na zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika kao i samu uspješnost poduzeća. Iz te perspektive, ovakvi načini nagrađivanja zaposlenika stvaraju korist za poslodavce kao i zaposlenike, ali mogu i stvoriti određene nedostatke koji se teško mogu identificirati unutar grupe ili tima.

Danas je sve veća potreba korporacija za implementacijom timskog rada u svrhu jačanja korporativne pripadnosti i razvoj korporativne atmosfere. Razlog tome su sve pliće korporativne strukture pa u takvim novim uvjetima tradicionalni individualni poticajni sustavi ne pridonose potrebita efekta. Prema Gutić i Rudelj (2012, p.383) „plaćanje prema vremenu i pojedinačni poticaji su najtradicionalniji načini plaćanja, no suvremena organizacija rada sve više počiva na timovima. Za razliku od individualnih sustava stimulacija koji se baziraju na mjerenju i nagrađivanju radnog učinka pojedinog radnika, grupni sustavi stimulacije nastoje poticati radni učinak skupine radnika. Neke od prednosti takvih programa su poticanje zajedništva, povezivanje pojedinaca u radnu skupinu, razmjena iskustva i znanja, lakše i bolje obavljanje zadataka i slično. Grupni programi imaju i neke nedostatke kao što su skrivanje neuspješnijih pojedinaca, nedostatak osobne inicijative, prevaljivanje osobne odgovornosti na radnu skupinu, stvaranje konflikata i drugo“.

Motiviranost poslodavaca za uvođenjem ovakvih sustava nagrađivanja svojih zaposlenika proizlazi iz privatno-ekonomskih motiva. Time poslodavci žele pojačati osjećaj pripadnosti zaposlenika prema poduzeću, a ujedno i pokrenuti njihovo poistovjećivanje i identifikaciju. Ovi sustavi stimulacije imaju i širu društvenu korist u vidu premošćivanja napetosti između poslodavca i posloprimca. Također pomiruje se

liberalno i socijalističko shvaćanje gospodarstva kroz socijalno-politički motiv što ima važno značenje za državu.

U nestabilnim ekonomskim uvjetima na globalnom tržištu, korporacije nastoje na različite načine stvoriti konkurentsku prednost. Poznato je da u „novim“ uvjetima tržišne igre, ljudski resursi zauzimaju sve vrijedniji kapital, stoga kompanije pokušavaju kroz različite sustave kompenzacija zadržati svoje najbolje zaposlenike.

Bahtijarević Šiber (1999, p.638) navodi da „međuzavisnost rada u poduzećima i potrebe visoke zainteresiranosti radnika u poboljšanju i razvoju ukupne organizacijske uspješnosti vodi potrebi izravnog i vidljivog vezivanja individualnih primanja uz uspjeh organizacijskih jedinica i poduzeća.“ Uz tradicionalnu rentu u vidu plaće zaposlenika, različitim grupnim sustavima nagrađivanja želi se povećati produktivnost te potaknuti kreativnost i inovativnost među specifičnim grupama. Tako Bahtijarević Šiber (1999, p.638) smatra da „uz plaću obično ide i poseban bonus vezan uz različite aspekte i razine uspješnosti poslovanja koji se daje jednokratno ili višekratno tijekom godine, stoga su razvijeni alternativni oblici i sustavi nagrađivanja, a najpoznatiji su:

- sustavi sudjelovanja zaposlenih u dobitku
- sustavi sudjelovanja zaposlenih u profitu
- sustavi sudjelovanja zaposlenih u vlasništvu

Zajednički cilj ovim sustavima je povezivanje individualnih interesa radnika i širih interesa organizacije putem materijalnoga nagrađivanja (financijske participacije)“

Financijska participacija zaposlenika u Hrvatskoj dobila je na važnosti krajem devedesetih godina prošlog stoljeća s ciljem mjerenja i pojašnjavanja učinaka nekoliko faza privatizacije koje su započele tih godina. Raspadom tadašnje Jugoslavije, Hrvatska je započela masovni tranzicijski proces cjelokupnog gospodarstva. Kako socijalistički model samoupravljanja nije bio više podudaran s novim kapitalističkim tržištem, potrebno je bilo što jasnije definirati vlasništvo. Prema Goić (1999) navedeno u Pološki Vokić i Načinović (2016, p. 427) zaposlenici u Hrvatskoj ušli su u privatizacijski proces s dvije pretpostavke: pravo sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu ili distribucije

imovine za one koji su stvorili kapital; i pravo na raspodjelu profita poduzeća za one zaposlenike čiji je rad stvorio vrijednost. Te pretpostavke stvorile su idejne osnove i pozitivan stav za provedbu financijske participacije. Posljednjih dvadeset godina provedeno je nekoliko značajnih istraživanja na području financijske participacije tj. grupnih poticajnih sustava, pokrenutih od strane akademika, Eurofond-a, te najnovijih istraživanja pod pokroviteljstvom CRANET<sup>1</sup> mreže. Sistematizirana dostupna empirijska istraživanja prisutnost profit sharing-a, ESOP-a i dioničkih opcija prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Sistematizirani prikaz profit sharing-a, ESOP-a i dioničkih opcija u Hrvatskoj

Istraživanje	Godina na koju se podaci odnose	Veličina uzorka (broj poduzeća)	Veličina poduzeća	FP programi (% organizacija koje koriste)		
				Profit sharing	ESOP	Dioničke opcije
Galetić, Tipurić & Juri (2000)	1998	139	Sve	18.1	0.0	6.6
Pološki (2003)	2002	42	500+	22.0	8.0	-
Tipurić (2003)	2003	55	100+	-	12.7	-
Tipurić (2004)	2003	552	Sve	-	9.4	-
Galetić & Načinović (2006)	2004	63	Sve	8.2	16.7	14.6
Pološki Vokić & Vidović (2008)	2005	81	200+	17.5	34.5	-
Pološki Vokić, Klindžić & Đaković (2008)	2006	98	Sve	2.1	2.1	-
Second European Company Survey (Eurofond, 2009)	2009	NA (500 pojedinaca)	Privatni sektor 10+	5.0	4.0	-
Fifth European Working Conditions Survey (Eurofond, 2012)	2010	NA (1100 pojedinaca)	NA	5.8	1.8	-
CRANET survey (Pološki Vokić, 2014)	2012	41	500+	31.7	22.0	-

Izvor: Pološki Vokić i Načinović (2016, p. 429)

Prikaz zastupljenosti financijske participacije zaposlenika varira s obzirom da s autori na temelju različitih uzoraka kao i veličine entiteta provodili istraživanja. Prvo istraživanje krajem devedesetih na uzorku od 139 ispitanih poduzeća otkrilo je da nešto više od 18% posto poduzeća koristi profit sharing. Iako uzorak nije reprezentativan, uspoređujući prema zadnjim rezultatima Eurofond-a, Hrvatska poduzeća 15 godina kasnije koriste tek dva posto više profit sharing. Primjerice u poduzećima većim od 500

<sup>1</sup> CRANET (engl. The Cranfield Network on International Human Resource Management) oformljena 1989. godine; predstavlja međunarodnu mrežu istraživača u području upravljanja ljudskim potencijalima u svrhu prikupljanja reprezentativnih podataka o praksama upravljanja ljudima diljem svijeta.



zaposlenih primjena profit sharing-a iznosi 22% prema istraživanju iz 2002. godine, dok se taj postotak u posljednjih nešto više od deset godina povećao za nešto manje od 10%. Isto tako rezultati provedenih istraživanja participacije ESOP programa razlikuju se ovisno u veličini uzorka te veličini poduzeća koja obuhvaćaju. Prema podacima može se zaključiti da veće organizacije u privatnom sektoru apliciraju više ESOP modele nego što je to primjer u malim ili srednjim poduzećima. Promatrajući sveukupno financijsku participaciju zaposlenika u hrvatskim poduzećima, razvoj ovih kompenzacija poprilično je spor. Isto tako vrijedi za zemlje u tranziciji kao što je Slovenija i ostale nove članice Europske Unije.

#### **4.1 Sudjelovanje zaposlenika u profitu („profit sharing“)**

Danas mnoga poduzeća sklona su pružanju različitih vrsta kompenzacija svojim zaposlenicima, u smislu sve veće važnosti ljudskog intelektualnog kapitala. U svrhu efikasnijeg i uspješnijeg poslovanja poduzeća žele zadržati svoje najbolje zaposlenike povećanjem motiviranost zaposlenika kao i izgraditi što bolje socijalne odnose među zaposlenicima. Uz različite vrste nematerijalnih beneficija, poduzeća koriste profit sharing kao financijski dodatak, tj. varijabilni dio plaće, kao metodu grupne stimulacije svojih zaposlenika.

##### **4.1.1. Teorijski koncept profit sharing-a**

Pojava profit share modela potječe iz prve polovice devetnaestoga stoljeća iz Francuske, gdje se koristio u svrhu poboljšanja produktivnosti i smanjenja animoziteta između zaposlenika i vlasnika. Kasnije ovaj model prihvaćen je u mnogim drugim zemljama, a trenutno postoji u raznim oblicima u zemljama zapadne Europe, SAD-u, te dijelova Latinske Amerike ( Britannica 2017, natuknica: profit sharing).

Prema Mitchel (1995, p.16) profit sharing ima povijesne interakcije s pokušajem socijalne uravnoteženosti stanovništva. U prošlosti pojedini poslovni vlasnici smatrali su profit sharing kao način dodatne edukacije zaposlenika ukazujući ima na prednosti koje kapitalistički sustav može imati po njih, osobito krajem 19. stoljeća, kada je nastao veliki financijski nesrazmjer između vlasnika i zaposlenika. Danas se taj pojam

uglavnom veže kao metoda nagrađivanja, grupnog poticaja i stimulacije menadžmenta za svoje zaposlenike.

Danas udio u profitu predstavlja specijalne poticaje u obliku novca ili dionica koje poduzeće isplaćuje zaposlenicima ovisno u profitu koji ostvaruje. Štambuk (2016, p.16) definira sudjelovanje radnika u profitu (profit-sharing) kao „izravnu financijsku participaciju zaposlenih u uspjehu cijelog poduzeća iskazanom u profitu. Ili drugim riječima, nastaje onda kada se dio organizacijskog profita raspodijeli na zaposlenike kao dio kompenzacija. Stoga poduzeća izdvajaju dio svog profita iznad određene minimalne razine (obično 10 do 30%) za raspodjelu radnicima. Individualni udjel u profitu čini dodatak na plaću, odnosno izvan je normalnog sustava plaća“.

Armstrong i Murlis (1994, p. 340) dodaju da se te kompenzacije obično isplaćuju krajem financijske godine te odluku o načinu isplate kompenzacija poduzeća mogu objaviti javno ili u cijelosti mogu prepustiti menadžmentu.

Pendlton et al. (2001, p. 56) navodi da se profit sharing može iskazati u više oblika. Poduzeće može dio profita koji ostvaruje isplatiti izravno u novcu, dionicama ili obveznicama. Alternativno ti bonusi nastali od profita poduzeća mogu se konvertirati kao planovi štednje - investiranje u zaposleničke dionice. Svi oblici koji se ne isplaćuju u obliku izravne financijske participacije, postoji minimalno razdoblje zadržavanja dionica unutar poduzeća.

Estrin et al. (1997, p.141-142) dijeli profit sharing sheme na dvije pod kategorije:

- Gotovinski sustav („Cash-based Profit Sharing“)
- Sustavi temeljeni na dionicama („Share-based Profit Sharing“)

Profit sharing programi temeljeni na novčanim nagradama podrazumijevaju neposredno gotovinsko plaćanje zaposlenicima kada poduzeće ostvari određeni profit. Sustav temeljen na dionicama daje mogućnost zaposlenicima da stječu vlasničke udjele u poduzeću. Jedan od najpoznatijih modela vlasničke participacije zaposlenika je ESOP.

Kako ESOP program izravno potječe prema ideji profit sharinga važno je identificirati razlike među ta dva modela nagrađivanja zaposlenika prema profitu poduzeća. Uz termin profit sharing veže se varijabilno nagrađivanje zaposlenika kroz ugovorene sheme unutar poduzeća izravnom financijskom participacijom, dok ESOP je dugoročan model koji omogućuje zaposlenicima vlasništvo u poduzeću.

Prema Pendlton et al. (2001, p. 8) razlike između profit sharinga i ESOP-a očituju se u nekoliko dimenzija:

- likvidnost „plaćanja“ (gotovina u odnosu na dioničarstvo)
- vremenski aspekt nagrađivanja (trenutno u odnosu na buduće koristi)
- neposredna veza s profitom (izravna ili neizravna)
- činjenica da profit sharing „retrogradan“ temeljen na uspješnosti poduzeća u tekućem ili prethodnom razdoblju dok ESOP program participira na „buduću“ višegodišnju uspješnost poduzeća.

Tablica 2. Sažetak razlika između profit sharinga i ESOP-a

<b>Dimenzija</b>	<b>Profit sharing</b>	<b>ESOP</b>
<b>Likvidnost beneficija</b>	Novac, jaka likvidnost	Dionice, likvidnost ovisi o tržištu kapitala
<b>Korištenje beneficije</b>	Odmah kada je profit sharing isplaćen u gotovini, osim ako nije isplaćen u štednju poduzeća	Odgođeno je u većini planova (osobito u planovima u kojima su dionice stekle u budućnosti)
<b>Veza s profitom</b>	Izravna veza, profit sharing je direktno vezan s rastom profita	Neizravna veza. Vrijednost nagrada uglavnom je povezana s potencijalnim rastom vrijednosti dionica, što je kontingentno povezano s profitabilnošću.
<b>Razdoblje izvršenja</b>	Temeljem uspješnosti tvrtke u posljednjoj ili tekućoj financijskoj godini.	Temeljene na uspješnosti tvrtke nakon primitka dionica ili dodjele opcija
<b>Motivi za upotrebu</b>	Prvenstveno se koristi za poticanje ili nagrađivanje uspješno odrađenih	Odanost i lojalnost zaposlenika

	zadataka	
<b>Računovodstveno tretiranje</b>	Obrađuje se kao plaća (može biti porezno rasterećena) Ulazi u račun dobiti i gubitka	Odvojen od sustava plaća. I obično se ne iskazuje na računu dobiti i gubitka
<b>Porezno tretiranje</b>	Kao plaća, podložno plaćanju poreza na dohodak i socijalnog osiguranja, iako mogu postojati porezne olakšice	Bilančna stavka, mogu biti porezno rasterećeni pri čemu takvi programu imaju zakonsku osnovu
<b>Rizik zaposlenika</b>	rizik od fluktuacije profita, variranja u vrijednosti	Rizik da će postojećim dioničkim udjelima varirati vrijednost

Izvor: Pendlton et al. (2001, p. 10)

Prikazane razlike u Tablici 1 komprimirane su karakteristike idealnog tipa za obje vrste modela. U praksi, financijske participacije zaposlenih mogu sadržavati kombinaciju ovih dva modela.

#### 4.1.2. Određenje i ciljevi implementacije profit sharinga

Iznimno zanimanje ekonomskih teoretičara za ideju dijeljenja profita poteklo je u razdoblju visoke staginlacije<sup>2</sup> koje je zadesila svjetska gospodarstva i poduzeća. Sve veća nezaposlenost, značajan porast cijena rada te poremećaji drugih makroekonomskih indikatora iznjedrili su ideju ekonomije dijeljenja (eng. *Share Economy*). Kako navodi Davies (2001, p.54) naj snažniji zagovornik ideje bio je Martin Weitzman gdje u radu iz 1984. godine „*The Share Economy: Conquering Stagflation*“ iznio brojne makroekonomske koristi koje bi poduzeća mogla imati od šire uporabe profit sharing-a u smislu fleksibilnosti plaća te smanjenja nezaposlenosti.

Chang (2006, p.261) navodi da je Weitzman svoje argumente iznio u tri stupnja značajnosti. Prvi je mikroekonomski argument gdje Weitzman smatra ako bi profit sharing mogao stvoriti veću radnu motivaciju i snažnije poistovjećivanje zaposlenika s ciljevima poduzeća, tada bi radni učinak zaposlenika i produktivnost bili još veći. Makroekonomski aspekt pojašnjava da bi profit sharing povećao fleksibilnost plaća te tako bio prilagodljiv na nestabilne prihode poduzeća što bi umanjilo nezaposlenost.

<sup>2</sup> Staginflacija (eng. Stagflation) – pojava stagnacije gospodarstva praćena visokom inflacijom

Najznačajniji argument navodi kako na istoj razini ukupnog troška rada (eng. *Total Remuneration*<sup>3</sup>) granični trošak rada pada te tako u profit sharing poduzećima trošak novog zaposlenog će biti manji.

S druge strane uvođenje profit sharing-a nema svrhu samo poboljšavanja tržišne pozicije poduzeća. Sweins i Jussila (2010, p. 233) navode kako profit sharing može imati ekonomske i psihološke efekte na zaposlenike te može stvoriti pozitivnu radnu atmosferu. Kada zaposlenici na svim razinama organizacije teže zajedničkim ciljevima poduzeća, a što model profit sharing-a implicira, može isto tako smanjiti jaz i poboljšati odnose između menadžmenta i radnika.

Približavanjem interesa zaposlenika i poduzeća, adekvatna financijska participacija pri ostvarenju zacrtanih ciljeva poduzeća, inducira veće zadovoljstvo zaposlenika poslom te stvara poticaj za dugoročni ostanak i lojalnost poduzeću.

#### 4.1.3. Prednosti i nedostaci profit sharing-a

Implementacijom profit sharing-a u poduzeća može imati snažne efekte na performanse i produktivnost rada. Služeći se grupnim poticajnim sustavima nagrađivanja, nastoje se uskladiti interesi svih zaposlenika s ciljevima poduzeća. Zajednički interes stvaranja profita i uspješnijeg rezultata poduzeća povećava motivaciju i radni učinak zaposlenika.

Estrin et al. (1997, p.30-31) navode da profit sharing može poboljšati rezultate poduzeća tri fronta: bolji učinak rada zaposlenih, bolje radne vještine zaposlenih i sveukupnu organizacijsku učinkovitost. Promatrajući profit sharing utjecaj na uzorku od 93 poduzeća u Velikoj Britaniji ustanovili su da se produktivnost povećala za više od 6% za poduzeća koja imaju profit sharing sustav. Također nagrade isplaćene zaposlenicima iznosile su u visini 5-10% prosječne plaće na tržištu.

---

<sup>3</sup> Remuneration- engleski termin koji označava ukupni zbroj svih kompenzacijskih paketa, beneficija i fiksnih plaća

Različiti autori proučavali su utjecaj profit sharing-a na produktivnost. Na primjeru Njemačke, Cable i FitzRoj (1980) zaključili su da poduzeća koja su imala varijabilne sustave nagrađivanja poput profit sharing-a, bila znatno produktivnija i profitabilnija. Estrin i Jones (1985) isto tako na primjeru Francuskih poduzeća konstatiraju da se dodana vrijednost poduzeća povećavala kroz profit sharing model kao i vlasničkom participacijom zaposlenika. Navode kako profit sharing i participacija zaposlenika u vlasništvu poduzeća stvara pozitivnu vezu s porastom profita u poduzećima.

Jedan od važnih elemenata konfiguracije profit sharinga je da su svi zaposlenici upoznati sa ciljevima koje poduzeće želi ostvariti. Bitno je da su zaposlenici svjesni neophodnosti stvaranja profita kao i platnim sistemom nagrađivanja u svrhu postizanja određenih ciljeva. Boswell (2006) navedeno u Sweins i Jussila (2010, p.232) zaključuje da je za uspjeh postizanja zajedničkih ciljeva poduzeća i zaposlenika važni načini vodstva menadžmenta, poticanje i uključivanje zaposlenika u donošenje odluka, kao i komunikacija na svim razinama organizacije.

S druge strane najveći nedostatak je nemogućnost uočavanja izravne veze individualnog napora i nagrada što može uzrokovati smanjenje motivacije. Problem *slobodnog jahača* (free rider effect) kako navode Chun Hao i Bjorstad (1998, p.104) može zanemariti pojedinačne napore ili učinke u smislu ostvarivanja grupnih ciljeva. U situacijama gdje su grupni timovi, individualni učinak teško je izmjeriti i nagraditi. Također navode da članovi unutar tima imaju bolje informacije o pojedinačnim učincima, nego nadzornici. U takvim okolnostima može se razviti mehanizam koji će pratiti učinak svakog člana tima te tako stvoriti pritisak na „*free ride*“ zaposlenike što će rezultirati povećanjem učinkovitosti cijele grupe.

Weitzman i Kruse (1990, p.99) uspoređuju profit sharing kao formu zatvorenikove dileme. Svi članovi grupe potencijalno mogu biti uspješniji ako svi pojedinci rade efektivnije. Navode kako proizvodnost zaposlenika i nagrada *per capitane* će biti smanjena ako je pojedini učinak zaposlenika reduciran. No ako se ponavlja, što korespondira sa dugoročnim odnosom među zaposlenima, radnici mogu *free ride* zaposlenika osuditi i kazniti te izdvojiti iz socijalne grupe.

Fitzroy i Kraft(1986) navedeno u Cahill (2000, p.10) su identificirani manjkavost *free-ride* argumenta. Smatraju da u takvim grupnim sustavima nagrađivanja zanemarena međusobna interakcija zaposlenika. U grupnim poticajnim sustavima dohodak radnika izravno je vezan uz produktivnost grupe što stvara potrebu za većom suradnjom zaposlenika što će pozitivno odraziti na uspješni radni učinak cijele grupe. Međutim Coyle-Shapiro et al. (2002, p. 425) smatraju da čak i u slučaju *free ride* problema profit sharing plan implicira podjelu nagrade na sve zaposlenike a ne samo menadžmentu.

#### 4.1.4. Pristup Europske Unije financijskoj participaciju zaposlenika

Europska Unija posljednjih dva desetljeća ulaže dosta napora kako bi financijska participacija zaposlenika bila što više zastupljena u poduzećima na razini cijele Unije. U tom smjeru važno je bilo donošenje PEPPER (eng. *Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Result*) izvješća 1992. godine. PEPPER izvješće je svojevrsna preporuka članicama Unije da stvore nacionalne zakonodavne okvire kojima neće porezno kažnjavati dio profita koji poduzeća dijele svojim zaposlenicima kao dio kompenzacijskog paketa nagrađivanja. Ova preporuka je inicijativa Europskog Vijeća da zemlje fiskalnim poticajima ohrabre poduzeća za ovakve modele kompenzacija.

U nekim zemljama Europske Unije ove vrste kompenzacija imaju višegodišnju tradiciju i pojavljuju se u različitim modelima participacije, no nisu u svim članicama jednako implementirane. Među najpoznatijima primjerima su oni iz Francuske i Velike Britanije.

Francuska ima jedinstveni zakonodavni okvir koji ima stimulacijski efekt na profit sharing ili na različite opcije dioničkog vlasništva zaposlenika u poduzećima. Delahaie i Duhautoius (2015, p. 2) navodi kako francuski zakon o radu danas definira dva tipa profit sharing mehanizma. Prvi mehanizam je slobodan profit sharing (fra. *Interessement*) tj. implementacija je dana poduzećima na dobrovoljnoj bazi, a bonusi ovise najčešće o financijskom rezultatu, produktivnosti ili smanjenom apsentizmu. Drugi mehanizam je obavezan za sva poduzeća iznad 50 zaposlenih (fra. *participation*

*aux bénéfices*). Bazira se na odgođenom profitu (eng. *deffered profit*) i imaju „poseban“ povlašteni porezni tretman. Također zakonski je reguliran izračun bonusa prema kojem se obračunava iznos udjela u profitu za zaposlenike. Bonusi se ne plaćaju izravno zaposlenicima nego se pohranjuju u planove štednje ili druge oblike štednje koji su posebno dizajnirani za ulaganja u poduzeće. Isto tako postoje porezne olakšice za „cash“ profit sharing na dobrovoljnoj bazi gdje se zaposlenicima isplaćuju bonusi u vidu novčanih sredstva.

Druga zemlja koja ima dugu tradiciju financijske participacije u profitu je Velika Britanija. U većini modela, profit sharing se sastoji od dioničkih opcija za zaposlenike koje su popraćene poreznim olakšicama, slično kao i na primjeru Francuske. 1987. godine uvedena je gotovinska profit sharing inicijativa (eng. *Cash-based Profit-sharing*), no brojne malverzacije i izbjegavanje poreznih davanja rezultiralo je ukidanjem nakon nepunih 10 godina. Služila je za konvertiranje porezno ne priznatih bonusa u porezno priznate koji su bili dio poreznih poticaja za ovaj model profit sharing-a.

Razlog široke primjene profit sharing modela u ovim dvjema zemljama očituje se u poreznim i socijalnim beneficijama koje su bile inicirane od zakonodavnih vlasti te tako imale značajnu ulogu u provedbi profit sharing-a.

Može se zaključiti da razvoj financijske participacije u članicama Europske Unije znatno utječe pojedinačni nacionalni okvir prema kojima su oblikovani zakonodavni propisi kao što su zakoni o radu, zakoni o financijskom tržištu, porezni sustavi i pravni okvir. U Hrvatskoj nema trenutnog zakona koji izričito obuhvaća financijsku participaciju zaposlenika. (Tablica 2)

Tablica 3. Pravni i fiskalni elementi financijske participacije zaposlenika u Hrvatskoj

Postojeći okvir	Nema trenutačno zakona koji izričito obuhvaća financijsku participaciju zaposlenika
Porezni zakon	-nema poreznih olakšica za poduzeća ili



	zaposlenike za profit sharing -nema poreznih olakšica za poduzeća ili zaposlenike za ESOP programe
Zakon o radu	-zakon o radu ne predviđa nužnost savjetovanja ili pregovore o financijskim planovima sa sindikatima, radnim vijećima ili drugim predstavnicima zaposlenih

Izvor: Pološki Vokić i Načinović (2016, p. 5)

Pološki Vokić i Nacinović (2016, p.6) navode da „Hrvatski pravni sustav ne reguliran financijsku participaciju zaposlenika, a za uvođenje ovakvih sustava postoji jasan nedostatak ekonomskih poticaja. Također predlažu da bi se morale sagledati i porezne mogućnosti kao preduvjet za uvođenje financijske participacije zaposlenika.“

#### 4.2 Sudjelovanje zaposlenika u dobiti (engl. „*gainsharing*“)

Sudjelovanje zaposlenika u dobiti predstavlja stimulativnu materijalnu kompenzaciju za zaposlenike temeljem financijskog rezultata poduzeća. Najpravilnije bi se mogla ova metoda definirati kao financijska participacija u dobiti poduzeća temeljena na uštedama troškova rada ili povećanjem proizvodnosti stvaranjem dodatne vrijednost. Kako navodi Cahill (2000,p.21) formalni oblik gainsharinga potječe iz SAD-a još iz tridesetih godina prošlog stoljeća, označava grupni poticajni sustav koji se odnose na aranžmane participacije zaposlenika u dobiti koja proizlazi iz ušteta ili poboljšanje produktivnosti.

Jones et al. (1994, p.3) dodaje kako gainsharing za razliku od profit sharing-a predviđa manji stupanj ekonomskog povrata poduzeća te kako ima manji utjecaj sudjelovanja u procesima odlučivanja.

Cahill (2000, p.23) navodi tri važna obilježja implikacije gainsharinga:

- Gainsharing jefilozofija koja mora naglašavati sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka. „Podrazumijeva razvijanje takve organizacijske kulture u kojoj postoji visoka razina povjerenja, otvorene komunikacije i participacija zaposlenih u donošenju odluka.“

- Sadržavati plan za prikupljanje i procesuiranje ideja zaposlenika u poboljšanju produktivnosti. „Mogućnost davanja sugestijakoje će unaprijediti organizacijsku produktivnost za to posebno osnovanim povjerenstvom.“
- Definirana jasna formula dijeljenja nagrada zaposlenicima iz dobiti proizašle na temelju ušteta ili povećane produktivnosti. „Novčani bonusse dobiva ukoliko se poveća produktivnost kako je planirano prema prihvaćenim sugestijama. Zarada dobivena na temelju smanjenja troškova ili vremena dijeli se između organizacije i zaposlenih prema unaprijed utvrđenim formulama. Ovaj novčani bonus kreće se obično između 5% do 10% osnovne godišnje plaće, a zaposlenici ga najčešće dobivaju mjesečno.“

Gainsharing se očitije u tri standardna plana: Ruckerov plan; Scanlonov plan i Improshare („*Improved Productivity Sharing Plans*“). Među njima najpoznatiji je Scanlonov prema kojima se bonusi isplaćuju temeljem odnosa troškova plaća i bruto proizvodnje ili drugim riječima radnicima pripada određeni postotak od vrijednosti ušteta. Odnos vrijednosti bonusa u Scanlonovom planu je 75% prema 25% u korist zaposlenika. Ruckerov plan sličan je Scanlonovm, pretpostavke su identične no razlikuje su formuli koja se koristi za mjerenje produktivnosti (fokus na dodanoj vrijednost od bruto proizvodnje) i raspodjeli bonusa. Treći plan je Imposhare, gdje se formula temelji na vremenu koje je potrebno za proizvodnju proizvoda. Bonusi se kod svih planova mogu isplaćivati na tjednoj, mjesečnoj ili pak godišnjoj razini. Buntak et al. (2013,p.61) konstatira da se „kompenzacije iz udjela u dobiti koriste prije svega da bi se povećao interes zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, da se smanji fluktuacija zaposlenih, da bi se poboljšali socijalni odnosi u poduzeću sve radi boljeg i uspješnijeg poslovanja.“

#### **4.3 Dioničarstvo zaposlenih**

Motiviranje te uključivanje zaposlenika u vlasničke strukture poduzeća postaje ključni kapital za stjecanje konkurentske prednosti. Izazov za sva poduzeća koja žele steći liderstvo na tržištu je stvaranja pozitivne korporativne atmosfere i veće produktivnosti rada kroz različite modele nagrađivanja. Korporacije danas žele na sve načine zadržati svoje najvještije zaposlenike, te pritom razvijaju stimulirajuće modele nagrađivanja

kako bi motivirale postojeće zaposlenike kao i privukle i zadržale deficitarne ljudske potencijale.

Dioničarstvo zaposlenih predstavlja sudjelovanje svih djelatnika (ne samo menadžmenta kao što je praksa u nekim drugim beneficijama) u vlasništvu poduzeća. To vrijedi za zaposlenike koji rade u tom poduzeću, a da bi se mogli uvesti konkretni modeli, podrazumijeva se da je pravni oblik poduzeća dioničko društvo. To znači da se zaposlenicima poduzeća pružaju različite opcije pribavljanja dionica. Obično te dionice su ispod tržišnih vrijednosti ili se nude po povoljnijim tržišnim uvjetima.

Galetić i Krnjaković (2004, p.753) navode da „zaposleni sudjeluju u temeljnom kapitalu društva pa tako dobivaju imovinska prava kao što su pravo na dio temeljnog kapitala, na dividendu, na biranje uprave društva, na sudjelovanje u odlučivanju, na udio u stečajnoj masi, na kupnju dionica nove emisije, na prvokup dionica, na uvid u poslovna izvješća i sl. Da bi programi dioničarstva postigli uspjeh, zaposlenici - sudionici dioničarstva moraju naučiti što su to osnove dioničarstva, što su mjere poslovnog uspjeha i na koji način mogu utjecati na uspjeh da bi se povećala vrijednost njihova udjela u poduzeću.,,

Također kako bi sustav bio održiv, zaposlenici moraju biti upoznati sa strategijama poduzeća, znati koji su ciljevi i kakvo je stvarno stanje poduzeća. Važna je informiranost i kontinuirano učenje te pogodan sustav menadžmenta kojim će se stvoriti vlasnički način razmišljanja.

Novak (2013, p.17) smatra „kako bi se postiglo da zaposlenici svih razina razmišljaju i postupaju kao menadžeri, potrebno je mjeriti uspješnost zaposlenika onako kako vlasnici mjere uspjeh, a zaposlenike treba nagrađivati onako kako su nagrađeni vlasnici. Ako zaposleni na svim razinama usklade svoje osobne interese i ciljeve s interesima vlasnika-investitora, tada će donositi bolje odluke i činiti energičnije napore u svom radu. Ovakav sklad je nužan budući da rastuća konkurencija zahtijeva da zaposlenici na svim razinama imaju ovlasti za nezavisno i brzo djelovanje, a učinkovita decentralizacija zahtijeva da zaposlenici koji izravno rade s komitentima donose odluke koje se na njih i odnose“

Prema Galetić i Krnjaković (2004, p753) postoje različiti modeli dioničarstva no autori predlažu da bi se svi ti modeli mogli kvalificirati u ove četiri osnovne skupine:

1. „Izravna i besplatna podjela dionica zaposlenima, obično vezana uz sudjelovanje zaposlenih u profitu (profit sharing), gdje se dio profita zaposlenicima ne daje u novcu nego u dionicama“
2. „Prodaja dionica pod uvjetima povoljnijima od tržišnih. Razlika se plaća iz profita.“
3. „ESOP (Employee Stock Ownership Plan) – specifičan model dioničarstva zaposlenih, razvijen u SAD-u. Zasniva se na kolektivnom pribavljanju dionica za zaposlene iz profita poduzeća. Potiče se fiskalnim mjerama.“
4. „Dioničke opcije (stock options) – mogućnost zaposlenima da u određenom vremenskom razdoblju (npr. pet godina) kupe određenu količinu dionica po unaprijed određenoj cijeni.“

Danas dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj nije u toj mjeri još razvijeno kao u nekim razvijenim zapadnim ekonomijama. Tranzicijsko razdoblje, prijelazom na tržišnu ekonomiju primjena različitih modela dioničarstva zaposlenih postaje sve više izraženije. Treba istaknuti da u Hrvatskoj dioničarstvo zaposlenih nije se pojavilo kao područje nagrađivanja zaposlenika kao što je to bio razlog u razvijenijim ekonomijama, nego kao metoda privatizacije poduzeća. Raspadom socijalističkog ekonomskog sustava krenula je privatizacija kroz različite modele dioničarstva, te dioničarstvo zaposlenih nije poslužio kao vrijedan stimulacijski faktor nagrađivanja.

Galetić i Krnjaković (2004, p.762) zaključuju da „jedan od glavnih motiva za uvođenje dioničarstva zaposlenih jest veća stimulacija zaposlenika za dugoročnu uspješnost poslovanja poduzeća. Vlasnici i investitori potiču menadžere i ostale zaposlenike da steknu udio u vlasništvu i uspjehu poduzeća da bi njihovo bogatstvo raslo i padalo zajedno s vrijednošću koju stvaraju. Zaposlenici ostvaruju zarade ne samo na osnovi radnih performansi, već i na osnovi vlasništva. Smanjuje se fluktuacija zaposlenika i povećava se vrijednost ljudskoga kapitala koje poduzeće akumulira.“

#### 4.3.1. ESOP program sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu

ESOP (*Employee Share Ownership Plan*) jedan je od nekonvencionalnih modela sudjelovanja zaposlenika u vlasništvu poduzeća. Nasuprot različitim vrstama dioničarstva zaposlenika koje su većinom dostupne vrhovnom menadžmentu, ESOP model uključuje sve zaposlenike unutar poduzeća.

ESOP model potječe prema ideologiji profit sharinga, gdje zaposlenici stječu dionice poduzeća te tako participiraju u njenom vlasništvu. Za razliku od gotovinsko baziranih profit sharing shema, ESOP predstavlja dugoročniji, dioničarsko orijentirani model sudjelovanja zaposlenika u profitu poduzeća. Ovaj model najčešće ima mirovinsko opredjeljenje. U mnogim slučajevima vrijednost koju dobiju korisnici fonda isplaćuje se prilikom napuštanja poduzeća, najčešće kod umirovljenja.

Pendleton et al. (2001, p.8) definiraju ESOP kao model koji osigurava sudjelovanje zaposlenika u vlasništvu tvrtke. Zaposlenici kao rezultat participacije mogu primati dividende ili prinos kapitalne dobiti koja nastane iz tvrtkinog kapitala. Navode da ovi programi nisu nužno financirani samo iz tvrtkinog profita nego mogu biti povezani s profitabilnoj vrijednosti tržišnog rasta dionica.

Galetići i Krnjaković (2004, p.754) navode da „dionice koje posjeduju zaposlenici najčešće nisu individualizirane (ne glase na pojedinog zaposlenika), već njima upravlja ESOP fond - samostalna financijska ustanova koja drži dionice i upravlja njima u ime i za račun zaposlenika u najboljem interesu zaposlenika.“

Za implementaciju ESOP modela značajnu ulogu ima porezni sustav države. Država mora stvoriti zakonski okvir kojim bi se putem raznih poreznih olakšica pokrenula realizacija ESOP programa u trgovačkim društvima. Isto tako mora voditi računa o javnoj koristi, tj. kome će pasti porezni teret zbog poreznog rasterećenja ESOP programa. U tom pogledu Pendleton et al. (200, p.8) smatraju da država mora definirati jasni porezni okvir prema kojem bi se jasno znale mogućnosti poduzeća kako nebi došlo do sankcija regulatornih, pravnih i poreznih vlasti. Autori smatraju kako bi se porezne olakšice morale usmjeriti na zaposlenike a ne tvrtke, u obliku izuzeća od poreza na

dohodak te na stjecanje dionica kao korist od zaposlenja. Međutim, porezne olakšice obično nisu dostupne kod isplata dividenda.

Galetić i Krnjaković (2003, p.763) navode da „premda su porezne koristi koje se ostvaruju kroz ESOP planove atraktivne i primamljive, ESOP planovi imaju i neka ograničenja. Trošak stvaranja ESOP znatan je. U SAD to je 15000 USD do 20000 USD za najjednostavnije planove u malim kompanijama, pa na više. Dalje, svaki put kada se nove dionice izdaju, kapital postojećih vlasnika postaje razrijeđen. No takvo je razrijeđenje potrebno usporediti s koristima koje proizlaze iz ESOP, a to su porezne i motivacijske koristi. Ulazak u ESOP zahtijeva da se velik dio poslovnih informacija podijeli sa zaposlenima koji su postali vlasnici (profit, menadžerske kompenzacije, povlastice itd.)“

Članak 41. st. 7. do 10. Pravilnika navedeno u Čipek i Uljanić (2015, p.94), propisuje uvjete pod kojima se dividende iz programa ESOP može isplatiti neoporezivo u Hrvatskoj:

- „fizičke su osobe dionice temeljem kojih se isplaćuje dividendu stekle prema posebnoj odluci uprave društva ili Vlade RH, putem Fonda za privatizaciju u procesu pretvorbe ili privatizacije o prodaji ili dodjeli dionica radnicima“
- „dionice su radnicima prodane, odnosno dodijeljene mimo uređenih financijskih tržišta, prema posebnom programu i planu što svakome radniku omogućuje da postanu imatelji dionica društva u kojem rade“
- „fizička osoba kojoj se isplaćuje dividendu (izravno izdavatelj dionica ili posredstvom osobita fonda ESOP /ili društva/ što drži dionice i upravlja njima u ime i za račun radnika društva izdavatelja) u radnom je odnosu s isplatiteljem dividende.“

U Hrvatskoj ne postoji jedinstveni pravni oblik ESOP-a, stoga većina ESOP programa ne podudara se s izvornom američkom inačicom. Zbog svoje manjkavosti, različiti modeli ESOP-a pojavili su se kao određen oblik neregularne privatizacije poduzeća.

Postoje različiti načini financiranja ESOP programa te kako članovi ESOP-a mogu steći dionice. Prema Pendleton et al. (2001, p.9) zaposlenici mogu stjecati dionice na jedan od tri glavna načina:

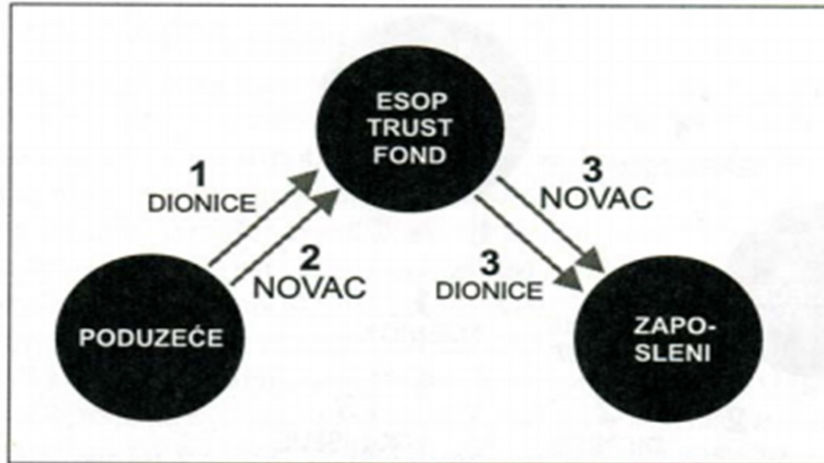
- izravnom kupnjom dionica po povoljnijim uvjetima
- mogućnost kupnje dionica u nekom trenutku u budućnosti
- transferima financiranih od strane profita tvrtke

Prema modelu kojim se ESOP program financira razlikuju se dva tipa: jedan model je nepolužni (eng. Nonlevered) dok drugi je polužni (eng. Leverage). Razlika između dva modela sastoji se u načinu financiranja. Kod polužnog modela, ESOP fond se mora kreditirati tj. nema sredstava za kupnju dionica dok u nepolužnom modelu iz vlastitog kapitala prosljeđuje dionice i daje sredstva fondu za kupnju novih dionica.

„U nepolužnom ESOP (Slika 6), tvrtka financira dioničarstvo iz svojih sredstava. Svake godine poduzeće fondu daje dionice (1) ili novac (2) koji je potreban za kupnju dionica, zaposleni nemaju nikakve izdatke. Fond drži dionice zaposlenika i u određenim ih razdobljima obavještava koliko posjeduju i kolika je vrijednost njihova kapitala. Zaposlenici primaju vrijednost dionica kada odlaze u mirovinu ili kada zbog drugih razloga napuštaju poduzeće (3)“ (Galetići i Krnjaković 2004, p. 754)

Slika 6. Nepolužni ESOP

**NEPOLUŽNI (NONLEVERAGED) ESOP**

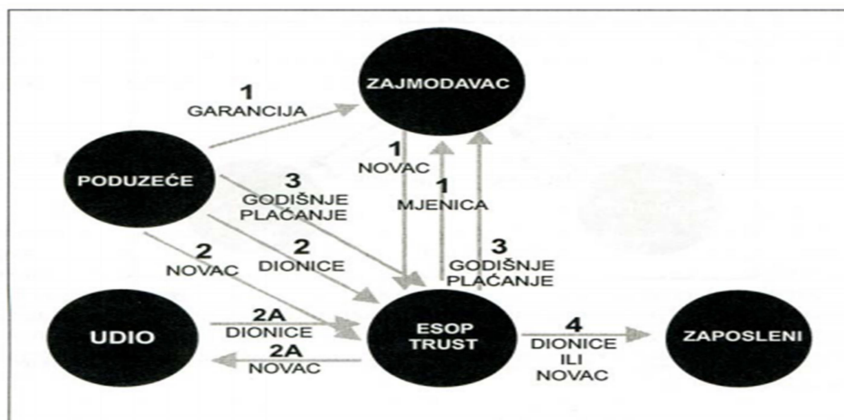


Izvor: Galetić i Krnjaković (2004, p. 755)

„Na Slici 7 vidi se shema polužnog ESOP. Zajmodavac posuđuje novac ESOP-u uz jamstvo poduzeća (1). ESOP kupuje dionice od poduzeća (2) ili od već postojećih dioničara (2A). Svake godine kompanija daje ESOP-u gotovinu, što se tretira kao trošak koji se odbija od porezne osnovice (unutar određenih ograničenja), kojom se zajmodavcu vraća zajam (3). Zaposlenici primaju dionice ili gotovinu kad odlaze u mirovinu ili napuštaju tvrtku (4).“ (Galetić i Krnjaković 2004, p. 755)

Slika 7 Polužni ESOP

**POLUŽNI (LEVERAGE) ESOP**



Izvor: Galetić i Krnjaković (2004, p. 756)

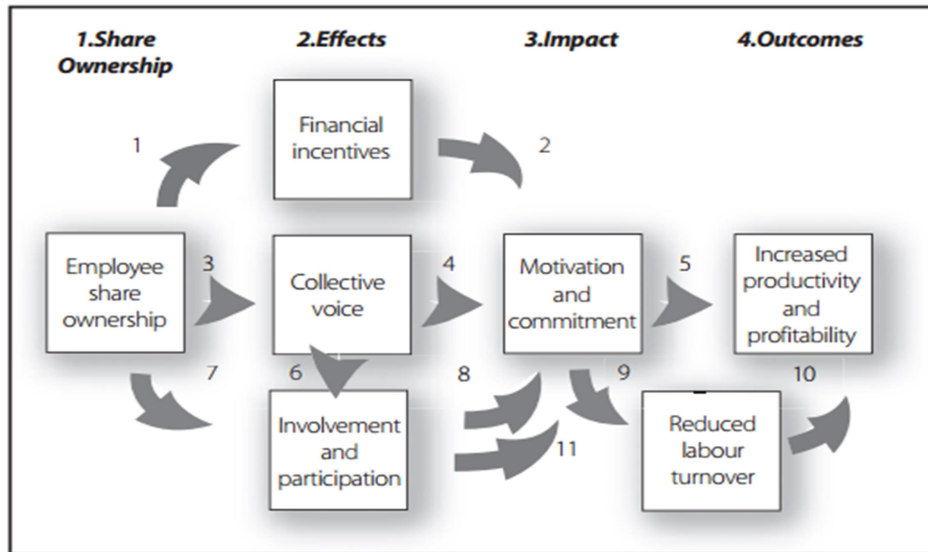


Primjena ESOP-a može pozitivno utjecati na zaposlenike kao i na poduzeća. Kako ističe Pierce et al. (1991) navedeno u radu Zhu (2013, p.18), implementacija ESOP-a ima pozitivan psihološki učinak na ponašanje zaposlenika. Sudjelovanjem u vlasništvu poduzeća, zaposlenici stječu osjećaj ponosa i pripadnosti te poduzeća postaju dio njihovih osobnosti, dakle zaposlenici postaju emocionalno vezani za svoje poduzeće.

Drugo ESOP inicira financijski motiv da zaposlenici budu produktivniji. Jones i Kato (1995) navedeno u radu Zhu (2013, p.19) smatraju kako ESOP modelom, dugoročno gledano zaposlenici mogu više zaraditi kroz mogućnost sudjelovanja u vlasništvu i biti produktivniji. Također interesi zaposlenika koji posjeduju dionice usklađeni su s interesima tvrtke jer njezin profit obično određuje vrijednost dionica zaposlenika. Zaposlenici će biti produktivniji i tako pridonositi rastu tvrtke ako su vlasnici njenih dionica, te moći lakše i jeftinije kolektivno pregovarati.

Michie and Oughton (2002, p.6) navode kako bi zaposlenici imali konačnu korist od ESOP programa, važno se dugoročno vezati za tvrtku. Dugoročno vezivanje smanjuje fluktuaciju te stvara specifični ljudski kapital u poduzeću. Time se smanjuje trošak investiranja u ponovno osposobljavanje kadra, a povećava produktivnost i profitabilnost. Ključni cilj je zadržavanje kvalitetnog kadra jer uspješnost tvrtke ovisi o specifičnim vještinama koje akumuliraju dugogodišnji zaposlenici i inovativnosti.

Slika 8 Utjecaj ESOP na organizacijske ishode



Izvor: Michie et al.(2002, p.7)

U shematskom prikazu utjecaja ESOP-a na organizacijske ishode (Slika 8), uvođenjem ESOP-a dovesti će do pozitivnog financijskog poticaja (strelica 1), a to će voditi do jače motiviranosti i odanosti zaposlenika (strelica 2). Do povećanja produktivnosti i profitabilnost dolazi direktno jačom motivacijom i predanošću zaposlenika (strelica 5) te indirektno povećanjem motivacije smanjuje se fluktuacija radne snage (strelica 9). Tvrтка smanjuje trošak koji bi morala uložiti u obuku novih kadrova te tako utječe na profitabilnost (strelica 10). Mitchi et. Al (2002, p.8 ) navodi da se rezultati studija razlikuju ovisno tipovima poduzeća, promjenama koje nastaju u upravljačkim strukturama te ljudskom kadru. Iako te okolnosti nisu homogene unutar i izvan tvrtke, većina studija zaključuje da motivacija zaposlenika utječe na performanse tvrtke te uviđa pozitivnu vezu između participacije te motivacije i predanosti zaposlenika. (strelica 8). Uvođenje ESOP-a također utječe na jačanje kolektivnog pregovaranja ( strelica 3 ) što se može pretočiti u izravan utjecaj na predanosti i motivaciju zaposlenih. Snažnija pregovaračka moć može ohrabriti usvajanjem progresivne politike upravljanja ljudskim resursima (strelica 6). Naposljetku pozitivni učinci koji imaju politike participacije u korelaciji s ESOP programom, determiniraju još veću motivaciju i predanost kod zaposlenika.

#### 4.3.2. Dioničke opcije

Dioničke opcije (*stock options*) najčešći su model dugoročnog poticanja zaposlenih. Prvotno dioničke opcije bile su namijenjene višem menadžmentu no danas sve više poduzeća uključuje i ostale zaposlenike. Upravo zbog sudjelovanja samo dijela zaposlenika koji su obuhvaćeni dioničkim opcijama (prije svega samo top menadžment), razlikuje se od ESOP-a. Kako je istaknuto već u radu, u ESOP programima sudjeluju svi zaposlenici i porezno je kvalificirani plan koji potiče vlasnički aspekt zaposlenika unutar poduzeća.

Tipurić (2008) navedeno u Polak (2014, p.18), navodi kako „dioničke opcije daju pravo korisniku da nakon određenog vremena kupi dogovorenu količinu dionica poduzeća po cijeni utvrđenoj u trenutku davanja opcije. Nakon isteka razdoblja za koje je opcija dana, korisnik opcije može, ali i ne mora kupiti dionice. Cijena dionica u trenutku davanja opcije najčešće je jednaka onoj tržišnoj u danom trenutku, ali ovisno o vrsti dioničkih opcija koje se primjenjuju, može biti i niža i viša od tržišne cijene.“

Najčešće dioničke opcije daju se u vremenskom razdoblju od tri do pet godina te istječu u periodu od najviše deset godina. Također vremenski period treba biti precizno određen za kupnju dionica nakon što se izvrši opcija. Dane opcije ne mogu se prenijeti sa jednog zaposlenika na drugoga te opcija može biti poništena ako zaposlenik napusti poduzeće prije nego što se opcija realizira. Brian et al. (2003, p.50)

Danas u poduzećima koriste se različite modifikacije dioničkih opcija. Najraširenije su opcije gdje zaposlenici imaju pravo na odgođenu kupnju dionica bilo to po premijskim cijenama koje su više od tržišnih (dioničke opcije s premijskim cijenama) ili po fiksnoj cijeni (konvencionalne dionice). Kako navode Galetić i Krnjaković (2004, p.760) razlika premijskih opcija naspram konvencionalnih „jest ta da se vrijednost dionica fiksira po cijeni koja je viša od tržišne i to za onaj postotak koji je procijenjen kao minimalna razina povrata za dioničare.“

Ograničene dionice (*restricted stock*) imaju svojstva obveznica tj. poduzeća ili nositelji dionica mogu odrediti vremensko razdoblje zabrane trgovanja. Drugi oblik, 401 (k) planovi poprilično se uspješno provode u SAD-u ponajprije što su ti planovi podržani poreznim zakonom. Ti planovi mirovinski su usmjereni, zaposlenici mogu nakon umirovljenja koristiti novac koji im je podijeljen iz profita poduzeća. Važno pravilo je da zaposlenici sami određuju u što će taj novac biti investiran.,,Ograničenje ovoga plana jest da zaposlenici u njega ne mogu uplatiti više od 15% ukupnih godišnjih prihoda (u SAD). Na iznose koji se uplaćuju u ovaj fond zaposlenici imaju pravo određenih poreznih olakšica.“ Galetić i Krnjaković (2004, p.761)

Unatoč tome što se sve dioničke opcije dostupne na korištenje zaposlenicima svih organizacijskih razina, poduzeća ih i dalje koriste većinom za motiviranje visokog menadžmenta. Frydman i Saks (2010) navedeno Polak (2014, p.189), smatraju „da je zamisao da se kod dioničkih opcija davanjem financijskog udjela u poslovanju organizacije zaposlenike usmjeri prema dugoročnim financijskim ciljevima, kao što su povrat investicija, udio u tržištu, dobit na neto ulaganja (net assets) i slično“.

#### **4.4. Primjena profit share modela u poduzećima**

Danas profit sharing, kao alternativni model grupne stimulacije zaposlenika, značajno raste njegova primjena unutar korporacija. Kontinuirana primjena ovog modela svoju snažniju primjenu doživljava osamdesetih godina prošlog stoljeća.

Prema provedenom istraživanju Mauleon & Vannetelbosch (1999) profit sharing model postao je jedan od glavnih oblika kompenzacija u Velikoj Britaniji i Francuskoj tokom osamdesetih godina. Sigurno razlog veće primjene bile su i vladine inicijative koje su kroz različite porezne poticaje promicale ovaj model. Tako autor navodi da je u Velikoj Britaniji 1987. godine bilo samo oko 145 takvih ugovora a već 1991. godine porastao na 2049. Isto tako broj zaposlenika koji su imali pravo sudjelovanja u profit sharing dogovorima porastao s 26 411 na više od pola milijuna. Također u Francuskoj bilo je još i izražajnije, pa tako 1986. bilo je 2160 takvih ugovora dok četiri godine kasnije povećao na 10700, što je predstavljalo više od 2 milijuna zaposlenika uključenih u profit sharing shemu.

Isto tako Blasi et al. (2006) u svojim istraživanjima dolazi do zaključka da gotovo više od polovice američkog privatnog sektora prakticira neku vrstu grupnog nagrađivanja kroz profit sharing modele, ESOP sustave, dioničarskih opcija i gainsharing. Također konstatira da na razini EU profit sharing sustav nagrađivanja konstantno raste od 2000. godine. Meta analizom više različitih studija dokazano je da profit sharing pokazuje pozitivnu povezanost između uspjeha poduzeća i zaposlenika koji sudjeluju u nekoj vrsti dijeljenja profita.

Prema podacima iz 2016 godine, sedam velikih američkih korporacija isplatilo je pozamašnu svotu novca kao dio kompenzacija svojim zaposlenicima. Među njima nalaze korporacije poput American Airlines, Delta Airlines, Fiat Chrysler Automobiles, Ford Motor Company, General Motors, SouthWest Airlines koje zapošljavaju više od pola milijuna zaposlenika. Primjerice Southwest je izvijestio da je isplatio 586 milijuna dolara profit sharing kompenzacija svim zaposlenicima, njih 54 tisuće. Također General Motors je svojim 80 tisuća zaposlenika isplatio prosječno 13 750 dolara svakom zaposleniku kompanije kao dio profit sharing kompenzacija. No nisu svi bili toliko darežljivi kao ove dvije kompanije. Tako je primjerice American Airlines podijelio 314 milijuna profita na 100 tisuća svojih zaposlenika, United Airlines 828 milijuna na 85 000 tisuća zaposlenih dok Fiat Chrysler svojim 32 tisuće zaposlenika podijelio svakome 5000\$. Southwest Airlines s više od 43 uzastopne godine isplaćivanja profit sharing kompenzacija stvorio je prepoznatljivu korporativnu kulturu među zaposlenicima, koji su integrirani u cjelokupno upravljanje korporacije.

No ono što nije poznato u ovim izvještajima koja shema profit sharing modela je primjenjivana, stoga vjerojatno je većina profita pripala dioničarima i menadžmentu, ali ona pozitivna strana je ipak mogućnost zaposlenicima da sudjeluju u profitu poduzeća u kojem su zaposleni, oblikujući tako drugačiju formu kapitalizma

#### 4.4.1. Profit sharing model - primjer Chrysler

Chrysler je američki proizvođač automobila pod okriljem talijanske automobilističke kuće Fiat. Punog naziva Fiat Chrysler Automobiles US LLC, početkom globalne

ekonomske krize krajem 2008. godine našao se na rubu propadanja. To je uzrokovalo djelomičnim otpuštanjem radnika te smanjenje fiksne plaće zaposlenika. Stabilizacijom kompanije, 2011. godine implementira se profit share shema kao kompenzacijski alat za poprilične rezove koji su se dogodili prijašnjih godina. 2015. Godine. Chrysler je objavio svoju profit sharnig formulu, prema kojoj je zaposlenicima određena kompenzacija od 800 dolara za svakih 1% porasta graničnog profita. (Slika 9)

Slika 9 Profit sharing shema na primjeru Chyrsler

<b>Base Profit Sharing for all Permanent UAW Employees</b>	<b>Plus</b>	<b>Upside Bonus for “In Progression” Employees</b>
\$800 for every 1.0% in profit margin generated by the Company in North America*		When North America profit margins reach 8.0%, an additional bonus for In Progression Employees is generated
*Once 2.0% margin is achieved		8.0% to 8.9% = \$1,000 9.0% to 9.9% = \$2,000 10.0% and above = \$4,000

Izvor: UAW National Negotiating Committee

Ova shema omogućuje stalnim zaposlenicima maksimalni isplatu do 12 000 dolara, dok zaposlenicima koji se nalaze u tzv. kategoriji „ in progression“ može se isplatiti još dodatan bonus ovisno o razini postotka. Naravno ova shema vrijedi za zaposlenike koji su godišnje odradili više od 1850 radnih sati. Za ostale zaposlenike koji su ispod granice ovih radnih sati primjenjuje se posebna modificirana profit sharing shema. Primjerice shema je 2016. godine poboljšana s obzirom iz 2014. godine, pa tako s novim profit sharing planom, sa zaradom iz 2014. godine od 2 750 dolara ove bi s poboljšanom shemom zaradilo 3 280 dolara, što znači 530 dolara više (porast 2014. godine je bio 4.1%, kada se to pomnoži s 800 dolara iznosi 3 280 dolara – 2014. godine iznosila je 670 dolara po postotnom bodu).

Slika 10 Profit sharing shema na primjeru Chyrsler

<b>Future Year Profit-Sharing Example Payout Illustration</b>				
<b>North American profit margin</b>	<b>5.5%</b>	<b>6.5%</b>	<b>8.0%</b>	<b>9.0%</b>
Profit sharing per 1% margin	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Profit sharing - maximum for Traditional Employees*	\$4,400	\$ 5,200	\$ 6,400	\$ 7,200
Upside profit sharing for "In Progression" Employees*			<u>\$ 1,000</u>	<u>\$ 2,000</u>
Profit sharing - maximum for "In Progression" Employees*			\$ 7,400	\$ 9,200
*Maximum payout assumes Employee reached at least 1,850 hours or more during the year				

Izvor: UAW National Negotiating Committee

Na Slici 10 je prikazna profit sharing shema. Ono što je limitirano je 12 000 dolara maksimalne profit sharing isplate za stalne zaposlenike dok za dodatni „in progrssion“ zaposlenike ne postoji limit. Primjerice ako je margina iznosila 10,5%, osnovni profit sharing iznosi 8 400 dolara koje mu se dodaje dodatnih 4000 dolara iz uvjeta prelaska 10%, što iznosi ukupnu isplatu za „ in progression“ zaposlenike od 12 400 dolara.

#### 4.4.2. Primjena profit sharing-a i ESOP programa u Huawei-u

Employee Share Ownership Plan je ideja koja izravno potječe iz koncepta profit sharing-a, a omogućuje zaposlenicima da postanu vlasnici dionica za koji rade. Dobar primjer primjene ovog programa je kineski telekomunikacijski gigant Huawei, koji je danas privatna tvrtka u vlasništvu svojih zaposlenika.

Punog imena Huawei Investment & Holding kompanija je osnovana u gradu Shenzen 1988. godine. Primarno, kompanija je registrirana za proizvodnju i prodaju telekomunikacijske opremu. Danas je kompanija drugi najveći svjetski proizvođač telekomunikacijskih uređaja s preko 170 000 zaposlenika i više od 3 milijarde korisnika diljem svijeta i jedina kineska kompanija koja glavninu prihoda stječe od prodaje izvan Kine (više od 67%).

Prema Harvard Business Review danas osnivač Ren Zhengfei posjeduje samo 1,4% temeljnog kapitala tvrtke, dok više od 80 tisuća zaposlenika drži ostatak kapitala. Kako je Huawei privatno poduzeće u vlasništvu svojih zaposlenika, zaposlenici imaju veliki udio u profitu tvrtke. Primjerice, ukupna neto dobit ostvarena u posljednjih dvadeset godina znatno je manja od ukupne neto dobiti koja je isplaćena među zaposlenicima. Konkretno zbroj plaća, dividendi i raznih bonusa, iznosi 2.8 puta neto godišnje dobiti tvrtke, a planira se taj omjer povećati na 3 prema 1.

Ren Zenghei je u trenutku nastanka kompanije osmislio ESOP plan tvrtke na temeljima konfucijanske vrijednosti jednakosti i prava te idejom pravednosti. Zenghei je vjerovao da će zaposlenici biti motiviraniji ako posjeduju tvrtku te da će ukoliko djeluju kao poduzetnici pokrenuti više kvalitetnijih projekata koji će rezultirati da svi zarađuju više te naposljetku, smanjiti razlike u bogatstvu između vlasnika i zaposlenika. Druga pretpostavka uvođenju ESOP-a vođena je idejom pravednosti za svakoga unutar poduzeća. Ideja vođena „*što više radite, to više možete zaraditi*“ nagrađuje marljivije radnike i timove te osim što omogućava zaposlenicima da dopriložuju više, dodjeljuje se jači utjecaj i autoritativnost onima koji pokazuju bolje radnje navike i kvalitetnije vještine.

Zhu et al. (2013, p.18) navodi da se implementacija ESOP programa provodila u dogovoru sa sindikatom zaposlenih u 3 etape:

- Huawei je implementirao svoj ESOP program 1990. godine, tri godine nakon osnutka tvrtke. Huawei-u je trebao veliku količinu novca za financiranje marketinga i tržišnu ekspanziju, ali kao privatno poduzeće bilo jeteško pronaći financiranje izvana. Umjesto toga, Huawei je implementirao ESOP kako bi ovaj problem riješio. Huawei je 15 posto dionica stavio na raspolaganje zaposlenicima, a zaposlenici nisu dobili pravo upravljati i organizirati ESOP program tvrtke. Cijena svake dionice bila je 10 RMB. Huawei je zadržao pravo otkupa dionica po cijeni od 10 RMB po dionici od zaposlenikakoji su napustili tvrtku. Dioničarima u toj fazi nisu imali nikakvu pregovaračku moć.
- 1997. godine Huawei je rekonstruirao svoj ESOP model tako što je prvotni fokus financiranja tvrtke prebacio na poticanje produktivnosti zaposlenika.



Tijekom tog razdoblja smanjena je cijena dionice s 10 RMB na 1 RMB i omogućeno je kreditiranje zaposlenika kako bi mogli kupiti što veći broj dionica poduzeća. Ove inicijative su poduzete kako bi što više ojačao ESOP program.

- Huawei je 2002. godine uveo virtualne dionice i počeo ukidati svoj stari ESOP program. Huawei nije ponudio novim zaposlenicima dionice po fiksnoj cijeni od 1 RMB dok dugogodišnjim vlasnicima je bila omogućena zamjena po cijeni od 1 RMB te su dividende bile povezane s promjenama u neto imovini tvrtke. Kasnije cijena dionica je porasla na 2,64 RMB; ovim korakom povezivanjem neto imovine poduzeća i jedinstvenost cijena za zaposlenike, tj. ispreplitanje zajedničkog interesa poduzeća i zaposlenika, postaje značajno za viđenje Huawei-a kao tvrtke u vlasništvo svojih zaposlenika.

Primjena Huawei-evog modela imala je pojedina ograničenja. Zbog zakonskih ograničenja zaposlenici izvan Kine ne mogu sudjelovati u ESOP programu unatoč tome što su mnogi izrazili želju za uključivanjem. Smislen je Time-based Unit Plan (TUP) profit sharing plan koji omogućuje podjelu dobiti i bonuse ne temelju uspješnosti zaposlenika. Ovim sustavom zaposlenicima izvan Kine ostvaruje se pravo da primaju novčane poticaje. Drugo, planovi i sheme nisu javno poznati, oni ostaju interni kako se ne bi povrijedio moral i stvorila nejednakost među zaposlenicima što bi tvrtku prisilo da limitira svoju inovativnost i rast.

Peng i Hoffmire (2015, p.10) zaključuju kako „ideja tvrtke u vlasništvu zaposlenika zahtijeva kulturu s dugoročnim fokusom i kolektivnom orijentacijom, što zauzvrat znači da nije javno poduzeće. Drugo, ideja o sudjelovanju zaposlenika u vlasništvu je inovativna u služenju individualnih kao i kolektivnih interesa jer povezuje motiviranost pojedinog zaposlenika da djeluje kao poduzetnik u svrhu postizanje vizije tvrtke. Tvrtka u vlasništvu zaposlenika ima potencijal da pretvori pojedinačne ambicije u smisao intrinzične motivacije i ponosa kako bi dugoročno služila svrsi tvrtke.

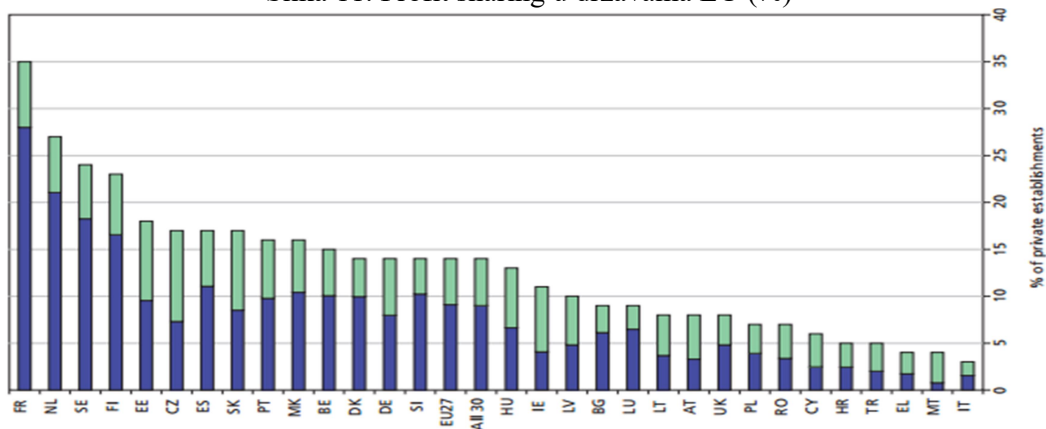
## 5. KOMPARATIVNA ANALIZA PARTICIPACIJE PROFIT SHARING I ESOP MODELA NA RAZINI EUROPSKE UNIJE I REPUBLIKE HRVATSKE

### 5.1. Analiza participacije profit sharing u Europi i Hrvatskoj

„Udio u profitu poslodavci koriste s ciljem da povećaju proizvodnost rada, naviknu radnike na neophodnost stvaranja profita i dodatno ih nagrade za realizaciju postavljenih ciljeva. Ovaj aspekt varijabilnog nagrađivanja uglavnom koristite samo ona poduzeća koja kontinuirano ostvaruju znatne iznose profita. To je vjerojatno jedan od razloga zašto samo 19% hrvatskih poduzeća primjenjuje sudjelovanje zaposlenih u profitu“ Galetić & Raić-Krnjaković (2004, p. 762)

Prema European Company Survey (ECS) 14% svih privatnih poduzeća s deset ili više zaposlenika, prakticira neku vrstu profit sharing modela. Prema podacima iz 2009. godine, nadaleko najviše participacije profit sharing modela, od 35% privatnih poduzeća, zabilježeno je u Francuskoj. Također Nizozemska (27%), Švedska (24%) i Finska (23%) iznad su prosjeka Europske Unije. S druge strane u zemljama gdje je najmanje raširen profit sharing, kao vrsta grupnog nagrađivanja zaposlenika, su zemlje poput Italije, Grčke, Malte, Cipra, Poljske i Rumunjske. ( Slika11)

Slika 11. Profit sharing u državama EU (%)



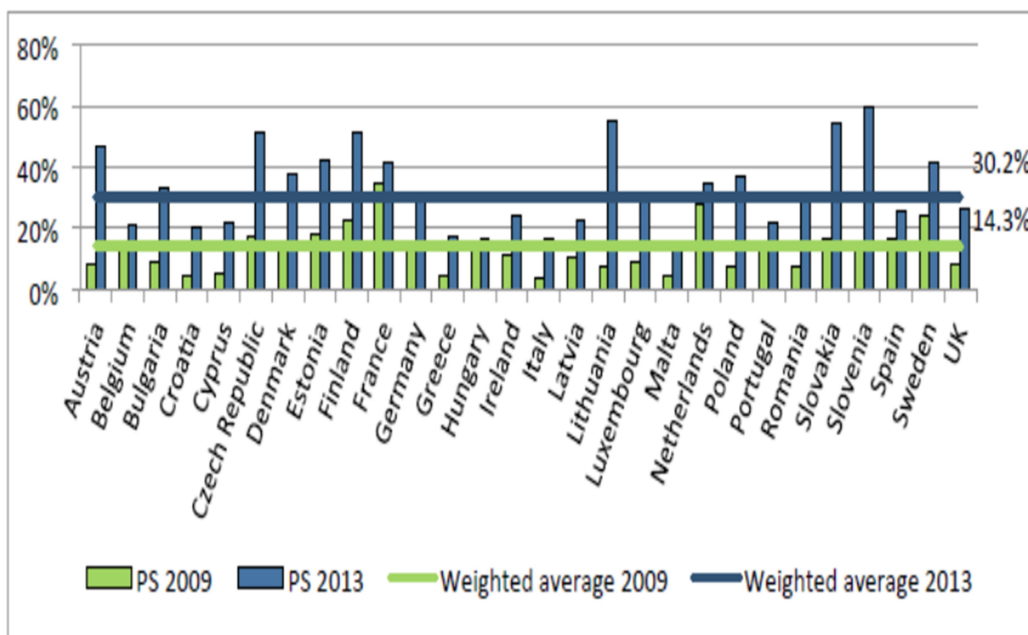
Izvor: Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/data/european-company-survey>)

Može se zaključiti da više od dvije trećine profit sharing modela unutar Europske Unije, primjenjuje se na sve zaposlenike. Međutim grafikon prikazuje zanimljive razlike između onih kod kojih se model primjenjuje na sve zaposlenike i onih kojima je ovaj

model nagrađivanja dostupan samo određenim grupama zaposlenika. U zemljama gdje su profit sharing modeli više rašireniji, pokazuje se da su ti modeli dostupni većinom i svim zaposlenicima. Takav primjer su zemlje kao što su Francuska, Nizozemska, Švedska te Finska dok s druge strane, u zemljama gdje su profit sharing modeli najmanje zastupljeni, primjenjuje se najviše na specifične grupe zaposlenika te kao takva nije dostupna za sve zaposlenike unutar poduzeća.

Istraživanje koje je provedeno s namjerom da prati primjenu podjele profita kroz dulji niz godina, pokazuje rast podjele profita u poduzećima EU i to s prosječnih 14,3 % poduzeća u 2009. na 30,2% poduzeća u 2013. godini koja koriste podjelu profita. Najveći rast su doživjele Slovenija i istočno-europske zemlje Češka, Estonija, Litva, Poljska i Slovačka, ali i Austrija. U Hrvatskoj taj rast nije značajan i svega 20% poduzeća u 2013. godini ima podjelu profita. (Slika 12)

Slika 12. Profit sharing shema, usporedba na temelju 2009 i 2013 godine u zemljama EU (%)



Izvor: Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/data/european-company-survey>)

Nadalje, primjena profit sharing modela u Europskoj Uniji također je u korelaciji s veličinom poduzeća. Prema ECS-u prakticiranje profit sharing modela povećava se s brojem zaposlenika u poduzećima. Tako profit sharing modele do 49 zaposlenika u poduzeću prakticira oko 13%, dok u poduzećima od 50-199 te više od 200 zaposlenika apliciranost raste, od 22% za prve te 28% za druge. ( Slika 13)

Slika 13. Profit sharing shema, po veličini poduzeća i zemlji (%)

	All size classes	10–49 employees	50–199 employees	200 or more employees
FR	35	29	64	82
NL	27	25	37	41
SE	24	23	27	34
FI	23	20	37	34
EE	18	17	22	18
CZ	17	16	26	30
ES	17	17	16	19
SK	17	17	18	22
PT	16	16	18	36
MK	16	14	21	22
BE	15	16	11	18
DK	14	13	18	16
DE	14	13	21	22
SI	14	15	8	12
EU27	14	13	22	28
All 30 countries	14	12	21	27
HU	13	13	11	17
IE	11	10	13	22
LV	10	9	17	30
BG	9	9	10	12
LU	9	9	10	13
LT	8	6	17	20
AT	8	7	11	30
UK	8	7	13	16
PL	7	7	10	14
RO	7	6	11	16
CY	6	5	8	25
HR	5	4	3	11
TR	5	5	5	12
EL	4	4	9	13
MT	4	4	5	14
IT	3	2	10	17

Izvor: Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/data/european-company-survey> )

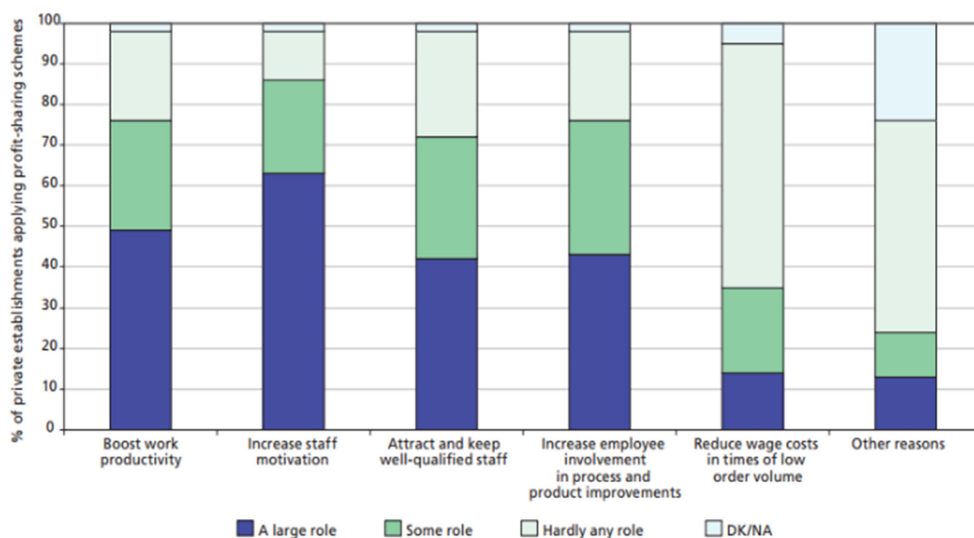
Iako važno je napomenuti da ove prosječne vrijednosti variraju od zemlje do zemlje. Primjerice primjena profit sharing plana jedva da postoji u malim poduzećima u Italiji, ali je donekle čest za veća poduzeća. Dok s druge strane, razlika između veličine poduzeća i primjene profit sharing modela je relativno mala. To je vidljivo u Estoniji,

Belgiji, Bugarskoj, Danskoj, Mađarskoj i Slovačkoj, dok je ta razlika gotovo jednako raspoređena na primjeru Slovenije s obzirom na veličinu poduzeća.

Prema sektorskoj analizi, najzastupljenija primjena profit sharing modela je u financijskom sektoru. Što je razumljivo iz razloga što prodaja osiguranja i drugih financijskih usluga, poprilično uspjeh ovisi o uspješnosti pojedinca unutar poduzeća.

Jedna od temeljnih ideja o financijskom sudjelovanju u profitu zaposlenika odražava se u nastojanju povezivanja financijskih bonusa sa povećanjem motivacije i učinka zaposlenika u smislu povećanja profitabilnosti i uspjeha poduzeća (Slika 14).

Slika 14. Motivi implementacije profit sharing-a (%)



Izvor: Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/data/european-company-survey>)

Prema ECS-u najvažniji motiv implementacije profit sharing modela služi u svrhu povećanja motivacije zaposlenika. Usko povezano s ovim motivom je namjera da se poveća zaposlenikovo uključenost u poboljšanje radne uspješnosti kao i produktivnosti. Ovi motivi direktno su povezani s uspješnosti poduzeća, kao i glavni su razlozi u implementaciji profit sharing modela unutar poduzeća. Isto tako mnoga poduzeća koriste profit sharing modele u smislu rješavanja problema s fluktuacijom zaposlenika kao i regrutiranjem novih kadrova. Manje postoci implementacije ovog modela odnose se na rješavanje financijskih problema visine plaća zaposlenika.

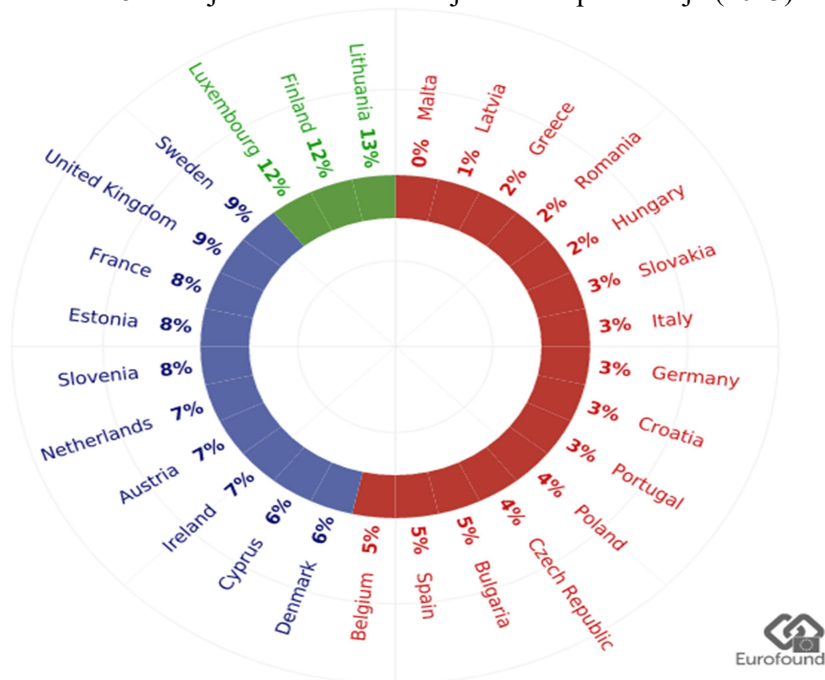
## 5.2. Analiza ESOP participacije u Europskoj Uniji i Hrvatskoj

Sudjelovanje zaposlenika u vlasništvu poduzeća (ESOP) predstavlja grupne poticajne sustave stimulacije temeljene na profitu koji ostvaruje poduzeće. Primjena ovoga modela nije još na zadovoljavajućoj razini, stoga Vijeće EU potiče svojim direktivama još veću primjenu. Europsko vijeće različitim odredbama potiče ESOP kao vrstu kompenzacija. Prije svega aludira na zemlje članice EU da stvore poticajne porezno-pravne zakone koji će snažnije stimulirati implementaciju, ponajviše u vidu poreznih olakšica.

Dobar primjer su države poput Francuske ili Velike Britanije gdje se ESOP ili drugi profit sharing modeli uspješno prakticiraju, ponajprije jer su zakonodavne vlasti stvorile stimulirajuće porezne i socijalne okvire.

Jedan od razloga zašto u Hrvatskoj samo 3% poduzeća koristi ESOP programe zasigurno leži u nedefiniranim pravnim okvirima (Slika 15).

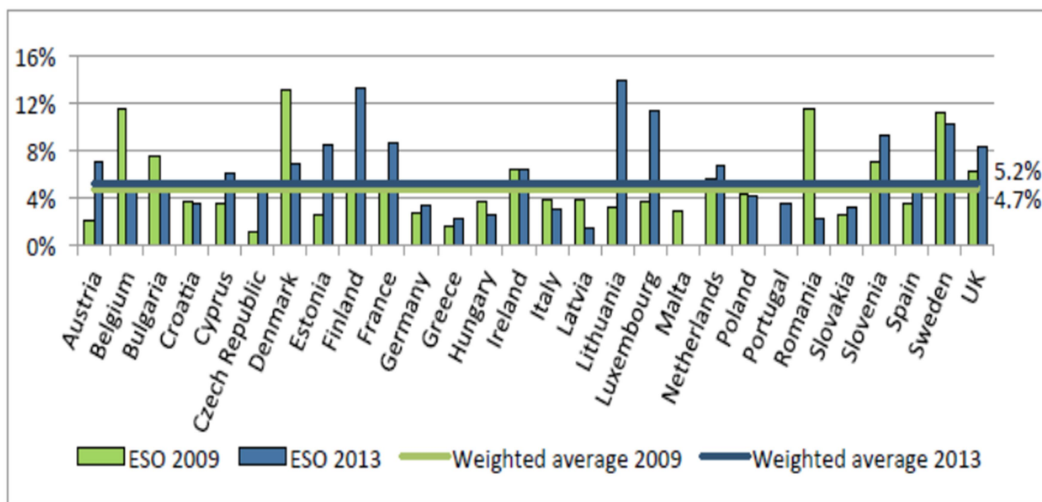
Slika 15. Primjena ESOP-a u zemljama Europske Unije (2013)



Izvor: Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/data/european-company-survey>)

Još jedan razlog neuspješne primjene ovog modela, posebice u tranzicijskim zemljama, očituje se u činjenici da se ovi programi zloupotrebljavali u vidu neregularne privatizacije dok su se zapadnjačkim zemljama koristili kao snažan i poticajan sustav nagrađivanja zaposlenika.

Slika 16 Usporedba primjene ESOP programa (2009-2013)



Izvor: Eurofound (<https://www.eurofound.europa.eu/data/european-company-survey> )

„Primjena ESOP-a se u EU od 2009. godine do 2013. povećala( Slika 16), ali neznatno, s prosječnih 4,7% na 5,2 % poduzeća. Interesantno je kod toga da je u nekim zemljama primjena ESOP-a znatno skočila, kao primjerice u Finskoj, Austriji, Litvi i Luksemburgu, dok je u drugim zemljama znatno smanjena i to u Belgiji, Bugarskoj, Danskoj i Rumunjskoj. U Hrvatskoj je primjena ESOP-a u tom petogodišnjem razdoblju ostala gotovo ista (slika 12)“ navode Vokić i Načinović (2016, p. 20)

Kao što je vidljivo u Hrvatskoj poduzeća nedovoljno primjenjuju ESOP kao motivacijski sustav nagrađivanja. Posljednja dva desetljeća ESOP programi većinom se korišteni u većim organizacijama no ukupno gledajući primjena je relativno niska s obzirom na prosjek EU. Također cijena implementacije ESOP je poprilično skupa pa je to jedan od obeshrabrujućih elemenata.

## 6. ZAKLJUČAK

U okvirima suvremenog poslovanja ljudi postaju sve značajni kapital poduzeća. Tržišna konkurentska zasićenost, razlog je uspostavljanju različitih motivacijsko poticajnih sustava nagrađivanja, kako bi se postigli što uspješniji rezultati poduzeća, kao i zadovoljstvo samih zaposlenika. Za menadžment važno je identificirati potrebe zaposlenika kako bi zaposlenici mogli maksimalizirati svoje potencijale te na temelju tih spoznaja dizajnirati odgovarajući sustav nagrađivanja.

Poduzeća primjenom profit sharing-a i ESOP-a nastoje približiti organizacijske interese s interesima zaposlenika. Naravno uz obuhvat svih zaposlenika te uz adekvatni model sudjelovanja zaposlenika u profitu, ovi sustavi mogu inducirati pozitivnu radnu atmosferu te stvoriti dugoročnu privrženost zaposlenika kao i lojalnost što je slučaj s ESOP programima. Isto tako kohezijski pristup nagrađivanju svih zaposlenika, može reducirati jaz među zaposlenicima i menadžmentom što je i bila ideja začetnica još u 19. stoljeću.

Provedena istraživanja o korelaciji profit sharing i produktivnosti, ukazala su na pozitivne relacije između te dvije varijable. Istraživanja provedena na poduzećima u Njemačkoj, Francuskoj ili Velikoj Britaniji pokazala su da poduzeća koja koriste neku od vrsta profit sharing modela u prosjeku su produktivnija između 5%-10% od onih koji ne sadrže nikakvu vrstu takvog nagrađivanja. Sve to ukazuje ako se pravilno dizajnira ova vrsta nagrađivanja, poduzeća mogu poboljšati svoje rezultate te povećati učinak rada. Prema analizi, primjena profit sharing-a u korelaciji je s veličinom poduzeća. U poduzećima do 49 zaposlenih profit sharing-a koriste samo 13%, dok u poduzećima između 50 i 199 zaposlenih apliciranost raste do 22%. Gotovo 30% poduzeća s više od 200 zaposlenih primjenjuje profit sharing što sugerira da velika poduzeća relativno kontinuirano ostvaruju znatne iznose profita. Važno je istaknuti da distribucija zastupljenosti profit sharinga po veličini poduzeća varira, primjerice u malim poduzećima u Italiji gotovo da ne postoji.



Analizom primjene profit sharing-a i ESOP-a u EU te Hrvatskoj može se zaključiti kako su u Hrvatskoj oba modela ispod Europskog prosjeka. U Hrvatskoj samo nešto manje od 20% poduzeća koristi profit sharing kao grupne poticajne sustave nagrađivanja, dok se daleko iznad prosjeka Europske Unije ističu zemlje poput Francuske (35%), Nizozemske (27%) pa i Finske (24%). U nekim zemljama, osobito Francuskoj, profit sharing ima višegodišnju tradiciju primjene te je obavezan za sva poduzeća iznad 50 zaposlenih. Ti modeli obično su popraćeni jedinstvenim zakonskim okvirima koji imaju stimulacijski efekt na profit sharing ili na različite opcije dioničkog vlasništva zaposlenika u poduzećima. Prema dosadašnjim provedenim istraživanjima participacije ESOP programa u posljednjih dvadeset godina na razini Hrvatske, pokazuju da samo 3% hrvatskih poduzeća koriste ovu vrstu stimulacije, isto tako niska razina participacije vrijedi za ostale zemlje u tranziciji te novim članicama Europske Unije. U većini slučajeva ESOP se primjenjuje u većim organizacijama ponajviše u privatnom sektoru dok je manja zastupljenost u malim i srednjim poduzećima. Razlog tome može se očitovati i u relativno visokim troškovima stvaranja ESOP modela što obeshrabruje manja poduzeća u projektiranju ovih planova. U Hrvatskoj ne postoji jedinstveni pravni oblik ESOP-a, stoga većina ESOP program ne podudara se s izvornom američkom inačicom. Zbog svoje manjkavosti, različiti modeli ESOP-a pojavili su se kao određen oblik neregularne privatizacije poduzeća.

Nacionalne vlasti moraju stvoriti jedinstven stimilirajući zakonodavni okvir koji bi stvorio veći poticajni faktor implementacije ESOP-a kao i ostalih vrsta profit sharing modela. Poreznim i socijalnim beneficijama inducirane od zakonodavnih vlasti, potaklo bi veću primjenu svih shema baziranih na dijeljenju profita.

## LITERATURA

Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing

Bayo-Moriones, A. i Larraza-Kintana, M. (2009) Profit-Sharing Plans and Affective Commitment: Does the Context Matter?, *Human Resource Management*, , Vol. 48, No. 2, str. 207– 226, URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20276> (2018-10-3)

Blasi et al. (2006) Do Broad-based Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options Help the Best Firms Do Even Better?, *Journal of Economics*, Vol. 13, No. 4, URL: <https://scholar.harvard.edu> (2018-10-20)

BRITANNICA : natuknica „profit sharing“ URL: <https://www.britannica.com/topic/profit-sharing>>

Brnad, A., Stilin, A., i Tomljenović, Lj. (2016) Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 4 No. 1, str. 109-122, URL: <https://hrcak.srce.hr/160237> (2018-9-13)

Buntak K., I. Droždek i R. Kovačić (2013) "Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima", *Tehnickal journal*, vol. 7, no. 1, str. 56-63, URL: [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=149147&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=149147&show=clanak) (2018-10-4)

Cahill, N. (2000) Profit Sharing, Employee Share Ownership and Gainsharing: What can they Achieve, *Nacional Economic and Social Council*, No. 4 URL: <http://cleo.rutgers.edu/assets/articles/All-NESC-2000-Profit%20Sharing,%20Employee%20Share%20Ownership%20and%20Gainsharing%20What%20can%20they%20Achieve.pdf> (2018-10-3)

Chang, C. i Bjornstad, D. (1993) Profit, productivity, and profit-sharing, *Journal of Economics and Finance*, Vol. 17, No. 1, str. 103-114, URL: <http://gen.lib.rus.ec/scimag/index.php?s=10.1007/bf02920086> (2018-9-15)

Cipek, K., Uljanić, I (2015) Porezni tretman dividenda, kamata i kapitalnih dobitaka, *Porezni Vijesnik*, No. 9., str. 92-112 URL : <https://www.ijf.hr/upload/files/file/PV/2015/9/cipek3.pdf> (2018-11-13)

Coyle-Shapiro et al. (2002) Using profit sharing to enhance employee attitudes: a longitudinal examination of the effects on trust and commitment, *Human Resource Management*, Vol. 41, No.4, URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/92884.pdf> (2018-9-19)

Davies, E., H. (1986) Profit sharing and Employee Share Ownership, *Fiscal Studies*, Vol.7, No.2, str. 55- 62, URL: <http://gen.lib.rus.ec/scimag/index.php?s=10.1111/j.1475-5890.1986.tb00422.x> (2018-11-13)

Delahaie, N., i Duhautois, R. (2015) Profit-Sharing and Wages: An Empirical Analysis Using French Data Between 2000 and 2007, HAL, No. 3, str 1-22, URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01143491/document> (2018-10-4)

Estrin, S. (1997) Profit sharing in OECD Countries: a Review and some evidence, *Business Strategy Review*, Vol.8, No. 4, str. 140-162, <http://www.oecd.org/employment/emp/2409883.pdf> (2018-11-5)

EUROFOUND: European Company Survey, URL: [http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E\\_publicacije/3rd\\_European\\_company\\_survey.pdf](http://knjiznica.sabor.hr/pdf/E_publicacije/3rd_European_company_survey.pdf)>

Fang, T. (2016) Profit sharing: Consequences for workers, *IZA World of Labor*, Institute for the Study of Labor (IZA), No. 225, URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/148450> (2018-11-5)

FitzRoy, F. i Kraft, K. (1986) Profitability and Profit-Sharing, *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 35, No. 2, str. 113-130, URL: <http://gen.lib.rus.ec/scimag/index.php?s=10.2307/2098353> (2018-10-20)

FitzRoy, F. Kraft, K. (1992) Forms of Profit Sharing and Firm Performance: Theoretical Foundations and Empirical Problems, *KYKLOS*, Vol. 45 No. 2, str. 209 – 225 URL: <http://gen.lib.rus.ec/scimag/index.php?s=10.1111/j.1467-6435.1992.tb02114.x> (2018-9-15)

Galetić, L. i Raić-Krnjaković, S. (2004) Dioničarstvo zaposlenih u Hrvatskoj - stanje, mogućnosti i perspektive, *Ekonomski pregled*, Vol. 55, No. 9, str. 752-775, URL: <http://hrcak.srce.hr/16314> (2018-10-3)

Gutić, D. i Rudelj, S. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek, Grafika d.o.o

Jana, F. i Petr, P. (2013) Profit-Sharing – A Tool for Improving Productivity, Profitability and Competitiveness of Firms?, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, No 4, str. 3-25, URL: <https://www.cjournal.cz/files/148.pdf> (2018-10-3)

Jones, C., Kato, T., Plonskin, J., (1994) Profit Sharing and Gainsharing, A Review of Theory, *Incidence and Effects*, No. 125, str. 1-32, URL: [https://www.researchgate.net/publication/23748218\\_Profit\\_Sharing\\_and\\_Gainsharing\\_A\\_Review\\_of\\_Theory\\_Incidence\\_and\\_Effects](https://www.researchgate.net/publication/23748218_Profit_Sharing_and_Gainsharing_A_Review_of_Theory_Incidence_and_Effects) (2018-10-4)

Jovanović, G., i. Božilović, S. (2017) Motivacija i politika upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, *Tehnika menadžment*, str. 117-128 URL: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0040-2176/2017/0040-21761701117J.pdf>

Kato. T., Hoo Lee, J. i Ryu, J. (2005) The Productivity Effects Of Profit Sharing, Employee Ownership, Stock Option And Team Incentive Plans: Evidence From Korean Panel Dana, *Discussion Paper*, No. 37, str. 1-23, URL :

<https://www8.gsb.columbia.edu/apec/sites/apec/files/files/discussion/37KatoProductivity.pdf> (2018-10-3)

Kovčalića, M. (2014) Definiiranje motivacijskog sustava javnog sektora u Hrvatskoj: Čine li nacionalna okruženja razliku?, Magistarski rad, URL: <http://www.doba.si/diplome/1435160001.pdf> (2018-10-3)

Kraft, K., (2006) Profit sharing and the financial performance of firms: Evidence from Germany. Vol 92, No. 3 URL: <http://libgen.io/scimag/ads.php?doi=10.1016%2Fj.econlet.2006.03.008&downloadname> (2018-10-3)

Kruse, D., Freeman, R. i Blasi, J. (2008) Do Workers Gain By Sharing? Employee Outcomes under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broad-Based Stock Options, *National Bureau Of Economic Research*, No. 14, str.1-54, URL: <https://www.nber.org/papers/w14233.pdf> (2018-11-13)

Kunst, I. (1993) Restrukturacija poduzeća u funkciji razvoja hrvatskog gospodarstva, *Društvena istraživanja Zagreb*, Vol. 2, No. 1, str. 125-138, URL: <https://hrcak.srce.hr/32782> (2018-11-5)

Lazibat, T. i Dumičić, K. (2002) Upravljanje ljudskim resursima i permanentna izobrazba - temeljni čimbenici kvalitete, *Zbornik 4. Hrvatske konferencije o kvaliteti "Kvaliteta i napredak"*, Rovinj, Hrvatsko društvo za kvalitetu, str. 127-134, URL: <https://www.bib.irb.hr/233549> (2018-9-13)

Magnan, M. i St-Onge, S. (2005) The Impact of Profit Sharing on the Performance of Financial Services Firms, *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No.4, str. 762-788 URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2005.00518.x> (2018-9-15)

Mauleon, A. i Vannatelbosh, J. (1999) Profit Sharing and Strike Activity in Cournot Oligopoly, *Journal of Economics*, Vol. 69, No. 1, str 19-40 URL:

<http://libgen.io/scimag/ads.php?doi=10.1007%2Fbf01231209&downloadname> (2018-10-3)

Mayer, C. i Vickers, J. (1996) Profit-Sharing Regulation: An Economic Appraisal, *Fiscal Studies*, Vol. 17, No. 1, str. 1-18, URL: <https://www.ifs.org.uk/publications/2280> (2018-9-15)

Menčík, T. (2017) Praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje, *FBIM Transactions*, Vol. 5 No. 2 str. 76-83, URL: [http://fbim.meste.org/FBIM\\_2\\_2017/10\\_08.pdf](http://fbim.meste.org/FBIM_2_2017/10_08.pdf) (2018-11-13)

Michie, J., Oughton, C., & Bennion, Y., (2002), —Employee ownership, motivation and productivity, A research report for Employee Direct from Birkbeck and the Work Foundation, *Birkbeck University of London and The Work Foundation*, URL <http://www.efesonline.org/LIBRARY/Employees%20Dirct%20Report.qxd.pdf> (2018-11-13)

Mitchell B. (1995) Profit sharing and employee ownership: policy implications, *Contemporary Economic Policy* Vol. 13, No. 2, str. 16-25 URL: [:http://libgen.io/scimag/ads.php?doi=10.1111%2Fj.1465-7287.1995.tb00739.x&downloadname](http://libgen.io/scimag/ads.php?doi=10.1111%2Fj.1465-7287.1995.tb00739.x&downloadname)(2018-10-20)

Mitchie, J. (2002) Employee ownership, motivation and productivity, *A research report for Employees Direct from Birkbeck and The Work Foundation*, str. 1-34 URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED478145.pdf> (2018-10-13)

Morris, T. i Pinnington, A. (1998) Patterns of Profit-sharing in Professional Firms, *British Journal of Management*, Vol. 9, str. 23–39 URL: [https://www.researchgate.net/publication/227820587\\_Patterns\\_of\\_Profit-sharing\\_in\\_Professional\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/227820587_Patterns_of_Profit-sharing_in_Professional_Firms) (2018-9-19)

Novak, B. (2013) Sustav nagrađivanja funkciji stvaranja vrijednosti za dioničarenu ekonomsku vrijednost *Ekonomski vjesnik*, Vol. 1, No.2, str. 13 - 22, URL: <https://hrcak.srce.hr/200022> (2018-11-13)

Oyer, P. i Schaefer, S. (2004) Why do some firms give stock options to all employees?: An empirical examination of alternative theories, *Journal of Financial Economics*, No. 76, str. 99–133, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304405X04001357> (2018-10-13)

P. Sikavica, Bahtijević-Šiber, F., i Pološki Vokić, N. (2008) „*Temelji menadžmenta*“, Školska knjiga, Zagreb

Pendleton, A. et al. (2002) Employee share ownership and profit-sharing in the European Union: incidence, company characteristics, and union representation, *Transfer European Review of Labour and Research*, Vol. 8, No.8, str 47-62, URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/102425890200800108> (2018-10-4)

Pendleton, A., et al. (2016) The incidence and determinants of Employee Share Ownership and Profit Sharing in Europe, *The Determinants of the Incidence and the Effects of Participatory Organizations*, Vol. 7, str. 141–172. URL: [http://gen.lib.rus.ec/scimag/index.php?s=10.1016/S0885-3339\(03\)07008-X](http://gen.lib.rus.ec/scimag/index.php?s=10.1016/S0885-3339(03)07008-X) (2018-10-4)

Peng i Hoffmire (2015) Huawei's Employee Stock Ownership Plan and its Effect on Productivity: A Comparative Analysis of the 2010–2014 Financial Data of Huawei and ZTE, *Center on Business and Poverty*, str. 1-12 URL: <http://cleo.rutgers.edu/assets/articles/Huawei%20ESOP%20on%20Productivity.pdf>(2018-11-13)

Perotin, V. i Robinson, A. (2002) Employee Participation in Profit and Ownership: A Review of the Issues and Evidence, *Leeds University Business School*, str. 10-45, URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.516.7261&rep=repl&type=pdf> (2018-9-19)

Petrakis, E i Panagiotis, S. (2018) Strategic Profit-Sharing in a Unionized Differentiated Goods Duopoly) str. 1-35 URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3223265](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3223265)(2018-11-5)

Polak, M., Bosna, J., i Miletić, J. (2014) Pregled strukture i čimbenika menadžerskih kompenzacija, Privredna kretanja i ekonomska politika, Vol. 23, No. 2 , str. 7-44, URL: <https://hrcak.srce.hr/134519> (2018-10-13)

Pološki Vokić, N. i Načinović, I. (2016) Determinants of financial participation- two decades of Croatian practice, *Dimensions and Perspectives on Financial Participation in Europe*, str. 425-458, URL: [https://www.researchgate.net/publication/307910246\\_Determinants\\_of\\_financial\\_participation\\_-\\_two\\_decades\\_of\\_Croatian\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/307910246_Determinants_of_financial_participation_-_two_decades_of_Croatian_practice) (2018-10-3)

Pološki Vokić, N. i Vidović, M. (2007) HRM as a significant factor for achieving competitiveness through people – The case of Croatia, EFZG working paper series, No.1, str 1-16, URL: <https://hrcak.srce.hr/137198>(2018-9-19)

Sweins, C., Jussila, L. (2010) Employee knowledge and the effects of a deferred profit-sharing system: A longitudinal case study of personnel funds in Finland, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, No. 3, str. 231-247, URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.20327>(2018-10-4)

Štambuk, A., (2016) Materijalna prava radnika, Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli, Završni rad URL: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A1044/datastream/PDF/view> (2018-10-4)

UAW National Negotiating Committee URL: <https://www.autonews.com/assets/PDF/CA101535918.PDF> (2018-10-3)



Varga, M. (2011) *Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju*, Tehnička škola Čakovec

Vidaković, T. (2014) Pojam i oblici materijalnih nagrada i njihova uloga u poslovanju organizacije, SV AROG, No. 8, str. 293-308, URL : <http://svarog.nubl.org/wp-content/uploads/2014/12/Mr-Tatjana-Vidakovi%C4%87-POJAM-I-OBLICI-MATERIJALNIH-NAGRADA-I-NJIHOVA-ULOGA-U-POSLOVANJU-ORGANIZACIJE.pdf> (2018-10-13)

Weitzman, M. (1986) Macroeconomic Implications of Profit Sharing, *NBER Macroeconomics*, Vol. 1, str. 291-335 URL: <http://gen.lib.rus.ec/scimag/index.php?s=10.2307/3585175> (2018-10-20)

Weitzman, M. i Kruse L., D. (1990) Profit sharing and Productivity, *Blinder AS Paying for Productivity: A Look at the Evidence*, Brookings Institution, str.. 95-142. URL: <https://scholar.harvard.edu/files/weitzman/files/profitsharingproductivity.pdf>(2018-9-19)

Zhu, Z. (2013) Employee Stock Ownership Plans and Their Effect on Productivity: the Case of Huawei, *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 69, No. 1 str. 17-22. URL: [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)8/Version-2/C0282017022.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)8/Version-2/C0282017022.pdf) (2018-10-20)

## POPIS SLIKA I TABLICA

<u>Slika 1 Ciljevi i funkcije motivacijskih sustava</u> .....	4
<u>Slika 2. Herzbergova dvo-čimbenička teorija</u> .....	7
<u>Slika 3. Porter Lawlerov model očekivanja</u> .....	9
<u>Slika 4 Klasifikacija materijalnih kompenzacija</u> .....	11
<u>Slika 5. Prikaz nematerijalnih kompenzacija</u> .....	13
<u>Slika 6. Nepolužni ESOP</u> .....	33
<u>Slika 7 Polužni ESOP</u> .....	33
<u>Slika 8 Utjecaj ESOP na organizacijske ishode</u> .....	35
<u>Slika 9 Profit sharing shema na primjeru Chrysler</u> .....	39
<u>Slika 10 Profit sharing shema na primjeru ChryslerIzvor: UAW National Negotiating Committee</u> .....	40
<u>Slika 11. Profit sharing u državama EU (%)</u> .....	43
<u>Slika 12. Profit sharing shema, usporedba na temelju 2009 i 2013 godine u zemljama EU (%)</u> .....	44
<u>Slika 13. Profit sharing shema, po veličini poduzeća i zemlji (%)</u> .....	45
<u>Slika 14. Motivi implementacije profit sharing-a (%)</u> .....	46
<u>Slika 15. Primjena ESOP-a u zemljama Europske Unije (2013)</u> .....	47
<u>Slika 16 Usporedba primjene ESOP programa (2009-2013)</u> .....	48
<u>Tablica 1. Sistematizirani prikaz profit sharing-a, ESOP-a i dioničkih opcija u Hrvatskoj</u> .....	17
<u>Tablica 2. Sažetak razlika između profit sharinga i ESOP-a</u> .....	20
<u>Tablica 3. Pravni i fiskalni elementi financijske participacije zaposlenika u Hrvatskoj</u>	25